



UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA – UNB
Faculdade de Economia, Administração, Contabilidade e Gestão de Políticas Públicas –
FACE
Programa de Pós-Graduação em Administração – PPGA
Mestrado Profissional em Administração Pública - MPA

Sandra Mary de Melo Coelho

**Avaliação da Efetividade de Programa por meio de Modelo Lógico:
um Estudo da Reunião Pública da Diretoria da Agência Nacional de
Energia Elétrica (Aneel)**

Brasília – DF
2019

Sandra Mary de Melo Coelho

**Avaliação da Efetividade de Programa por meio de Modelo Lógico:
um Estudo da Reunião Pública da Diretoria da Agência Nacional de
Energia Elétrica (Aneel)**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração da Faculdade de Economia, Administração, Contabilidade e Gestão de Políticas Públicas – FACE, da Universidade de Brasília, como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Administração Pública.

Orientador: Prof. Dr. Rodrigo Rezende Ferreira
Área de Concentração: Administração Pública

Brasília/DF

2019

Sandra Mary de Melo Coelho

**Avaliação da Efetividade de Programa por meio de Modelo Lógico:
um Estudo da Reunião Pública da Diretoria da Agência Nacional de
Energia Elétrica (Aneel)**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-graduação em Administração da Faculdade de Economia, Administração, Contabilidade e Gestão de Políticas Públicas – FACE, da Universidade de Brasília, como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Administração Pública.

Prof. Dr. Rodrigo Rezende Ferreira – UnB (Orientador)

Prof. Dr. Jacob Arie Laros (Banca Examinadora – Membro Externo)

Profa. Dra. Gardênia da Silva Abbad (Banca Examinadora – Membro Interno)

Prof. Dr. Valmir Emil Hoffmann (Banca Examinadora – Suplente)

Brasília/DF, 28 de fevereiro de 2019

DEDICATÓRIA

Dedico este trabalho aos meus filhos Henrique e Gabriel, companheiros da árdua jornada de estudo, que possibilitaram a realização deste sonho. E a minha espetacular Mãe, Maria Rosa de Melo, que sempre acreditou no meu sucesso.

AGRADECIMENTOS

A Deus por me dar a capacidade de perseverar.

A minha família pela compreensão por minhas muitas ausências em razão deste estudo.

A Aneel por ter autorizado o desenvolvimento desta pesquisa.

Aos que participaram das entrevistas, do grupo focal e do questionário, pois, tornaram este estudo possível.

Aos membros da banca, pelas valiosas contribuições dadas a este trabalho.

RESUMO

Na administração pública brasileira, praticamente não há a preocupação de se avaliar programas públicos, em geral, e programas sociais, em particular, em especial por meio da técnica de modelos lógicos. Nesse contexto, esta pesquisa teve o objetivo de investigar evidências de efetividade da Reunião Pública da diretoria da Agência Nacional de Energia Elétrica (Aneel), por meio da técnica de modelos lógicos, sob a ótica de *stakeholders*. Quanto à abordagem metodológica, este estudo teve natureza empírica, exploratória, com delineamento descritivo, abordagem qualitativa e quantitativa, recorte temporal transversal, realizada por meio de amostragem não probabilística. A pesquisa incluiu diversas etapas, de acordo com o que recomenda a literatura que orientou a construção do modelo lógico em tela, como: problematização, por meio de Árvore de problema, descrição dos componentes do programa, representações gráficas do modelo lógico adotado, investigação de relações de causalidade entre os componentes e os resultados obtido pelo processo. A coleta dos dados se deu por meio de análises documentais, (12) entrevistas (individuais e coletiva, em forma de grupo focal) e aplicação de questionário quali-quantitativo (*survey*, n = 93). Em termos de resultados, foi possível conceber um modelo lógico customizado da reunião pública da diretoria da Aneel, especificando os seus componentes e permitindo investigar indícios de efetividade da reunião em termos do alcance seus resultados e impactos esperados sob a ótica de *stakeholders*. Para fins ilustrativos, os dados indicaram 7 categorias de impactos esperados do programa avaliado: acessibilidade às decisões da Aneel; credibilidade da atuação da Aneel; mediação, participação dos interessados; publicidade; redução da judicialização das decisões da Aneel; e transparência. Se verificou empiricamente, por exemplo, que Transparência e Publicidade, são impactos percebidos pelos *stakeholders* do programa, o que se torna uma das evidências de efetividade do programa avaliado. Ao final, os limites da pesquisa são apresentados e uma agenda de pesquisas futuras é proposta.

Palavras-chave: Avaliação de programa; Modelo lógico; Árvore de problema e de objetivo; Agência Nacional de Energia Elétrica; Efetividade.

ABSTRACT

In the area of public administration in Brazil very little concern exists to evaluate public programs, in general, and social programs, in particular, using the technique of logical models. objective to prospect evidence of effectiveness of the Public Meeting of the board of the National Electric Energy Agency (NEEA), through the technique of logical models, from the perspective of stakeholders. As for the methodological approach, this exploratory study of an empirical nature used a mixed qualitative and quantitative approach, with a descriptive design and a transversal temporal cut, performed by means of non-probabilistic sampling. The research included several steps, according to the literature that guides the construction of a logical model, such as: problematization using the Tree diagram, description of the program's components, graphical representations of the adopted logic model, investigation of causal relationships between the components and the results obtained by the process. Data collection was realized using: documentary analysis, (12) interviews (individual and collective, in the form of a focus group) and application of a qualitative-quantitative questionnaire (n = 93). In terms of results, it was possible to design a customized logic model of the public meeting of the board of NEAA, specifying all its components and allowing the evaluation of the effectiveness of the meeting in terms of reaching its expected results and impacts. For illustrative purposes, the data indicated 7 categories of expected impacts of the evaluated program: accessibility to NEAA decisions; credibility of NEAA's operations; mediation, stakeholder participation; publicity; reducing legalization of NEAA's decisions; transparency. At the end, the limitations of the research are presented, and a future research agenda is proposed.

Keywords: Program evaluation; Logical model; Problem and goal tree; National Electric Energy Agency; Effectiveness.

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO.....	13
1.1. Problema e Pergunta de Pesquisa	16
1.2. Objetivo Geral.....	16
1.3. Objetivos Específicos	16
1.4. Justificativas	16
2 REFERENCIAL TEÓRICO.....	19
a. A Reforma do Aparelho do Estado no Brasil.....	19
b. Avaliação de Programas: a Realidade Brasileira e Modelos Lógicos.....	23
c. Árvores de Problema e de Objetivo.....	29
d. Componentes dos Modelos Lógicos.....	30
e. Validação dos Modelos Lógicos	38
f. Efetividade.....	39
3 MÉTODO	42
a. Tipo de pesquisa e abordagem.....	43
b. Organização estudada	43
c. O Sistema de Gestão da Qualidade (SGQ) da Aneel e a Norma ISO 9001:2008	46
d. Caracterização das amostras	47
e. Instrumentos e Procedimentos de coleta e de análise dos dados	53
i. Análise documental	53
ii. Entrevista e grupo focal	54
f. Método para a Construção do Modelo Lógico.....	59
i. Etapa 1 - Descrição de Resultados	60
ii. Etapa 2 – Descrição de Ações.....	61
iii. Etapa 3 – Construção de uma Teoria para o Programa	61
iv. Etapa 4 - Elaboração de um Modelo Lógico	63
4 RESULTADOS E DISCUSSÃO	66
a. A Reunião pública da diretoria da Aneel	66
b. O modelo lógico para a avaliação da reunião pública da diretoria da Aneel	76
i. Resultados da Árvore de Problemas e Objetivos.....	76
ii. Construção e aplicação do Modelo Lógico	86
i. Etapa 1 - Descrição de Resultados	87
ii. Etapa 2 - Descrição de Ações	88
iii. Etapa 3 - Construção de uma Teoria para o Programa	89

iv.	Etapa 4 - Prospecção de Indicadores	95
v.	Etapa 5 - Elaboração de um Modelo Lógico da Pesquisa	96
vi.	Construção do Modelo Lógico	97
vii.	Consolidação do Modelo Lógico da Pesquisa.....	106
	c. Resultados sobre a Efetividade da Reunião Pública da Diretoria da Aneel de Acordo com o Modelo Lógico Construído.....	107
5	DISCUSSÃO DOS RESULTADOS	115
	5 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	124
	REFERÊNCIAS	127
	APENDICES	135

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Estrutura de Modelo Lógico	32
Figura 2 - Síntese dos componentes do Modelo Lógico	34
Figura 3 - Síntese das etapas de desenvolvimento do Modelo Lógico	36
Figura 4 - Correlação indicadores e o fluxo de implementação de programas	37
Figura 5 - Fluxograma da avaliação	40
Figura 6 - Fluxo metodológico da Pesquisa.....	42
Figura 7 – Aneelograma	45
Figura 8 - Perfil dos respondentes do questionário	49
Figura 9 - Frequência em que acompanha a reunião pública da diretoria da Aneel	50
Figura 10 – Assunto na pauta da reunião pública da diretoria da Aneel	51
Figura 11 - Tempo em que acompanha a reunião pública da diretoria da Aneel	52
Figura 12 - Canal utilizado para acompanhar a reunião pública da diretoria da Aneel....	53
Figura 13 - O Modelo Lógico Básico.....	59
Figura 14 - Modelo de Planejamento de Programa.....	62
Figura 15 - Reunião pública - página no <i>Youtube</i>	67
Figura 16 - Exemplo de lista de sorteio público	72
Figura 17 - Exemplo de pauta da reunião pública	73
Figura 18 - Exemplo da Estrutura da Árvore de Problemas.....	77
Figura 19 - Árvore de Problemas.....	78
Figura 20 - Árvore de Objetivos - Versão1	80
Figura 21 - Árvore de Objetivos - Versão Final	85
Figura 22 - Índice de Satisfação dos Clientes da Reunião da Diretoria da Aneel	102
Figura 23 - Modelo de Avaliação da Reunião Pública – Versão Final.....	106
Figura 24 - Resultados da reunião pública da diretoria da Aneel	108

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Escopo do SGQ da Aneel.....	46
Quadro 2 – Perfil dos entrevistados.....	48
Quadro 3 - Causas da Reunião Pública da Diretoria da Aneel.....	56
Quadro 4 – Conseqüências da Reunião Pública da Diretoria da Aneel.....	56
Quadro 5 - Saturação teórica dos dados coletados.....	57
Quadro 6 - Modelo lógico básico.....	60
Quadro 7 – Síntese das Etapas para Elaboração de Modelo Lógico.....	64
Quadro 8 - Estrutura Metodológica da Pesquisa	65
Quadro 9 - Calendário de Reuniões Públicas Ordinárias da Diretoria da Aneel para o ano 2019.....	71
Quadro 10 - Modelo lógico básico.....	87
Quadro 11 - Critério de Qualidade da Teoria do Programa	89
Quadro 12 - Contribuições recebidas em audiência pública	93
Quadro 13 - Uso de indicadores.....	95
Quadro 14 - Modelo de Avaliação da Reunião Pública da Diretoria da Aneel - Versão1 ..	97
Quadro 15 – Modelo Avaliação da Reunião Pública da Aneel - Versão 2	99
Quadro 16 – Planejamento Estratégico 2018 -2021.....	103
Quadro 17 – Índice de Contribuições Aceitas	104
Quadro 18 – Média de Contribuições	104
Quadro 19 – Tempo Médio de Resposta	104
Quadro 20 – Índice de Tempestividade da Aneel.....	105
Quadro 21 – Processos pendentes de deliberação	105
Quadro 22 – Índice de Tempestividade dos Processos pendentes de deliberação	105
Quadro 23 – Ações Judiciais em que a Aneel é parte	106
Quadro 24 - Impactos da reunião pública da diretoria da Aneel	110
Quadro 25 - Atuação da Aneel.....	111
Quadro 26 - Interface entre dados observados e o modelo lógico construído para avaliar a reunião pública da Aneel.....	113

1 INTRODUÇÃO

A economia brasileira na década de 1980 atravessou uma das mais graves crises de sua história, a qual resultou na estagnação do Produto Interno Bruto e em taxas de inflação sem precedentes (OMETTO; FURTUOSO; SILVA, 1995). Em razão do modelo de desenvolvimento que Governos anteriores adotaram, o Estado brasileiro se desviou de suas funções básicas para ampliar sua presença no setor produtivo, o que acarretou, além da gradual deterioração dos serviços públicos, o agravamento da crise fiscal e, por consequência, da inflação. Nesse sentido, a reforma do Estado, ocorrida em meados da década de 1990, passou a ser instrumento indispensável para consolidar a estabilização e assegurar o crescimento sustentado da economia (CÂMARA DA REFORMA DO ESTADO, 1995).

A Reforma do aparelho do Estado possibilitou maior governabilidade, ou seja, maior capacidade de governar, maior condição de implementar as leis e as políticas públicas. Significou tornar mais eficientes as atividades exclusivas de Estado, através da transformação das autarquias em agências autônomas, e tornar também mais eficientes os serviços sociais competitivos, ao transformá-los em organizações públicas não-estatais de um tipo especial: as organizações sociais (CÂMARA DA REFORMA DO ESTADO, 1995).

Assim, no Brasil, o gerencialismo, também conhecido como a Nova Gestão Pública, enfatiza o profissionalismo e utilização de práticas de gestão do setor privado no setor público. Desta forma, foram inseridas políticas de eficiência, bem como o fortalecimento das parcerias Estado-Sociedade, através de um governo mais transparente e participativo, com um modelo voltado para o cidadão e para os resultados (MATTA, 2014). Três tipos de instituições públicas emergiram da reforma: as “agências

reguladoras”, as “agências executivas”, e as “organizações sociais”. No campo das atividades exclusivas de Estado, as agências reguladoras são entidades com autonomia para regulamentarem os setores empresariais que operem em mercados não suficientemente competitivos, enquanto as agências executivas ocupam-se principalmente da execução das leis. Tanto em um caso como no outro, mas principalmente nas agências reguladoras, a lei deixou espaço para ação reguladora e discricionária da agência, já que não é possível, nem desejável, regulamentar tudo através de leis e decretos (BRESSER-PEREIRA, 2001).

Mesmo tendo sua importância marcada na história produtiva das organizações e, em especial, no contexto gerencial da administração pública brasileira, praticamente, não há a preocupação de se avaliar programas públicos de gestão da qualidade, em geral, e programas sociais, em particular. Durante os anos que sucederam a reforma gerencial brasileira, a produção de conhecimento técnico-científico na busca da melhoria dos padrões de gerenciamento do setor público sempre esteve muito mais voltada para os processos de formulação de programas do que para os relacionados à sua implementação e avaliação (COSTA; CASTANHAR, 2003).

Costa e Castanhar (2003), ainda enfatizam a necessidade de avaliar programas públicos diante do aprofundamento da crise fiscal, da escassez de recursos do setor público e da imprescindível intervenção governamental para atender a população mais necessitada, que tem marcado as últimas décadas e possivelmente se manterá presente no serviço público brasileiro. A avaliação sistemática, contínua e eficaz surge como ferramenta gerencial poderosa, fornecendo aos formuladores de políticas públicas e aos gestores de programas condições para aumentar a eficiência e efetividade dos recursos aplicados em programas sociais. Mesmo que no âmbito da Administração Pública brasileira já existam modelos de avaliação como, por exemplo, os utilizados pelo Instituto

de Pesquisa Econômica e Aplicada (IPEA), Fundação Nacional da Qualidade (FNQ) e no ciclo do Plano Plurianual (PPA), o uso da técnica de modelos lógicos para avaliar técnicas de gestão é virtualmente inexistente no Brasil, conforme se constata no estudo bibliométrico realizado para a presente pesquisa, a ser apresentado em etapas e estágios posteriores de desenvolvimento neste trabalho. Nos últimos anos, a maioria dos trabalhos publicados sobre avaliação de programas no setor público brasileiro possui natureza, predominantemente, teórica, o que mostra uma necessidade de publicação de estudos empíricos em maior quantidade. Não se tem notícias de estudos ou mesmo práticas no serviço público brasileiro baseados na avaliação de processos decisórios por meio da técnica de modelos lógicos. Também se notou que temas como qualidade e plano plurianual, palavras chave para a efetividade do gerencialismo no Brasil, não foram abordados nos estudos analisados.

É diante deste contexto brevemente problematizado que a presente pesquisa se insere, pois teve por objetivo investigar evidências de efetividade da Reunião Pública da diretoria da Agência Nacional de Energia Elétrica (Aneel), por meio da técnica de modelos lógicos, sob a ótica de *stakeholders*. O texto que segue está estruturado da seguinte forma: na Introdução, apresenta-se contextualização do tema, problema e pergunta de pesquisa, objetivos, geral e específicos, justificativas e relevância desta pesquisa. No referencial teórico, abordam-se os seguintes tópicos: 1) A reforma do aparelho do estado no Brasil; 2) Avaliação de programas: a realidade brasileira e modelos lógicos; 3) Árvores de Problemas e de Objetivos; 4) Componentes dos modelos lógicos; 5) Validação dos modelos lógicos; e 6) Efetividade. Na seção 3, apresenta-se o método utilizado, apontando o tipo de pesquisa e abordagem, a organização e o programa estudados, instrumentos e procedimentos de coleta e análise dos dados. Na seção 4 os Resultados obtidos na pesquisa.

1.1. Problema e Pergunta de Pesquisa

Do ponto de vista aplicado, o problema que justificou a presente pesquisa foi o fato de a reunião pública da diretoria da Aneel ser a sessão solene do processo decisório da Agência, na qual são deliberados os processos relativos a interesses dos consumidores e dos agentes do setor elétrico, desta forma o programa se mostra relevante para a organização e para os seus *stakeholders*, apesar disso, ainda não passou por um processo de avaliação metodologicamente estruturado, em especial por meio da técnica de modelo lógico. Nesse sentido, pergunta-se: Há evidências de efetividade da reunião pública da diretoria da Aneel, sob a ótica de seus *stakeholders*?

1.2. Objetivo Geral

O objetivo geral desta pesquisa consiste em investigar evidências de efetividade da reunião pública da diretoria da Aneel, por meio da técnica de modelos lógicos, sob a ótica de *stakeholders*.

1.3. Objetivos Específicos

- Descrever a reunião pública da diretoria da Aneel.
- Elaborar um modelo lógico para avaliar a reunião pública da diretoria da Aneel.
- Aplicar o modelo lógico na reunião pública da diretoria da Aneel.
- Analisar o alcance dos objetivos gerais da reunião pública da diretoria da Aneel

de acordo com o que foi especificado em seu modelo lógico.

1.4. Justificativas

As agências reguladoras decorrem do Plano Diretor da Reforma do Estado (PDRAE) e foram criadas para serem modernas, ágeis, com estruturas enxutas, dando

início a uma nova era no serviço público, voltada para a qualidade e com foco no cliente. Os clientes diretos da Aneel, quanto ao seu sistema de gestão da qualidade, são: os agentes do setor elétrico que tenham obrigação normativa e/ou contratual de submeter operações à fiscalização prévia da Agência; o demandante da solicitação de ouvidoria que encaminhe pedido de informação, reclamação, crítica, denúncia ou elogio; todos os agentes do mercado de energia elétrica interessados nas decisões da Diretoria da Aneel, que poderão ser: concessionárias e permissionárias de energia elétrica, investidores, consumidores, comunidade acadêmica, cidadãos comuns, entre outros. Assim, do ponto de vista social, a principal justificativa para a realização desta pesquisa é a possibilidade de verificar se os serviços da Agência atendem às expectativas de seus *stakeholders* no que diz respeito ao alcance de sua missão, objetivos estratégicos e observação a seus princípios.

Segundo a Associação Brasileira de Normas Técnicas – ABNT (2008), a adoção do sistema de gestão da qualidade deve ser uma decisão estratégica da organização. Assim, na Aneel, foi estabelecida a meta "Aprimorar o Modelo de Gestão da Aneel, incluindo o gerenciamento de Processos" como um de seus produtos para preparar para certificação pela Norma NBR ISO 9001, versão 2008, processos de maior impacto e relevância para a instituição. O presente trabalho tem a finalidade investigar evidências de efetividade da reunião pública da diretoria da Aneel, de modo a apresentar os resultados e impactos obtidos, sob a ótica de *stakeholders*, sendo esta a justificativa institucional desta pesquisa.

Do ponto de vista acadêmico, este estudo buscou contribuir para o avanço do conhecimento e para sanar lacunas na área, tendo em vista que possibilitará conhecer empiricamente as evidências de efetividade de um programa institucional público por meio da aplicação de tecnologia desenvolvida especificamente para o caso e o campo de

estudo de interesse. Análise bibliométrica conduzida para fins da presente pesquisa demonstra a existência de várias lacunas no que diz respeito ao desenvolvimento de estudos no setor público brasileiro que proponham avaliação de políticas e programas por meio da técnica de modelos lógicos.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Nesta Seção são apresentados os principais construtos, conceitos e teorias que subsidiaram a presente pesquisa, está estruturada em seis tópicos, a seguir apresentados:

- a) A reforma do aparelho do estado no Brasil;
- b) Avaliação de programas: a realidade brasileira e modelos lógicos;
- c) Árvores de Problema e de Objetivo;
- d) Componentes dos modelos lógicos;
- e) Validação dos modelos lógicos; e
- f) Efetividade

a. A Reforma do Aparelho do Estado no Brasil

No fim do século XIX nos Estados Unidos e durante a década de 1930 no Brasil, reformas administrativas se espalharam pelas organizações públicas, marcando a transição de modelos pré-burocráticos para o modelo burocrático de administração pública. Nas três décadas seguintes, o modelo burocrático weberiano foi desafiado por novos modelos organizacionais como a administração pública gerencial, o governo empreendedor (GE) e a governança pública (GP). Essa transição foi considerada uma nova onda global de reformas da administração pública (SECCHI, 2009).

O Estado brasileiro, no início do século XX, era, e assim continua, um estado oligárquico e patrimonial, no seio de uma economia agrícola mercantil e de uma sociedade de classes mal saída do escravismo. Cem anos depois, é um Estado democrático, entre burocrático e gerencial, regido sobre uma economia capitalista globalizada e uma sociedade que não é mais principalmente de classes, mas de estratos: uma sociedade pós-industrial (BRESSER-PEREIRA, 2001). Este Autor destaca que a transição do Estado Patrimonial para o Estado Gerencial, ou seja, do Estado Autoritário

para o Democrático, foi grande e plena de contradições. A política deixou de ser de elites para dar início a uma democracia voltada para a sociedade civil, em que a opinião pública tem importância crescente, embora os traços elitistas e a baixa representatividade dos governantes continuassem presentes.

O Decreto-Lei nº 200, de 25 de fevereiro de 1967, foi uma tentativa de superação da rigidez burocrática, considerado como um primeiro momento da administração gerencial no Brasil. A reforma, teve duas consequências inesperadas e indesejáveis. De um lado, ao permitir a contratação de pessoal sem concurso público, perpetuou práticas clientelistas ou fisiológicas. De outro lado, ao não se preocupar com mudanças no âmbito da administração direta ou central, por entendê-la negativamente como burocrática, deixou de realizar concursos e de desenvolver carreiras de altos administradores (BRESSER-PEREIRA, 2001).

Nos anos de 1990, após diversas tentativas de corrigir as distorções do modelo burocrático, que vigorou nas décadas anteriores, houve a segunda grande reforma do Estado Brasileiro, implantando-se o estilo gerencial de administração pública (MONTENEGRO; CELENTE, 2016). Ao mesmo tempo em que ocorre a abertura democrática e as primeiras experiências formais e informais de uma gestão pública mais participativa nos anos 1990, começam a chegar ao país as propostas da Nova Administração Pública. Tais propostas tentam promover uma renovação do campo, por meio da tentativa de aplicação da lógica de mercado e dos princípios e práticas empresariais nas organizações públicas. Ambos buscam uma sociedade civil ativa, porém com propósitos distintos: no primeiro caso, a sociedade civil coloca-se como sujeito político; já no segundo, esta é vista e age como um agente prestador de serviços públicos, em complemento ao Estado (ANDION, 2012).

O modelo burocrático foi considerado inadequado para o contexto institucional contemporâneo por sua ineficiência, morosidade e descolamento das necessidades dos cidadãos. Desde os anos de 1980, as administrações públicas em todo o mundo realizaram mudanças substanciais nas políticas de gestão pública e nos modelos organizacionais. Essas reformas administrativas consolidam novos discursos e práticas oriundas do setor privado e os usam como *benchmarks* para organizações públicas em todas as esferas de governo (SECCHI, 2009). Os elementos apontados como ativadores dessas ondas de modernização são a crise fiscal do Estado, a crescente competição territorial pelos investimentos privados e mão de obra qualificada, a disponibilidade de novos conhecimentos organizacionais e tecnologia, a ascensão de valores pluralistas e neoliberais, e a crescente complexidade, dinâmica e diversidade das sociedades (SECCHI, 2009).

O processo de reforma do estado no Brasil começou com o fim do período militar. Naquele momento combinavam-se a crise do modelo autoritário e a derrocada do modelo racional desenvolvimentista. Era preciso atacar os erros históricos da administração pública brasileira e encontrar soluções que dessem conta de um novo momento histórico. Contudo, a principal preocupação dos atores políticos foi a de tentar corrigir os erros da gestão militar, deixando de lado a necessidade de construir um modelo de estado capaz de enfrentar os novos desafios históricos mundiais (ABRUCIO, 2010).

Ainda hoje, pode-se encontrar simultaneamente práticas de burocracia, de administração pública gerencial, de GE e de GP dentro de uma mesma organização. Inclusive o patrimonialismo pré-burocrático ainda sobrevive por meio das evidências de nepotismo, corrupção e nos sistemas de designação de cargos públicos baseados na lealdade política. Ademais, é possível encontrar ainda diferentes graus de penetração dos diversos modelos organizacionais coexistindo simultaneamente (SECCHI, 2009).

Oliveira e Paula (2014) enfatizam o uso de ferramentas e técnicas próprias da iniciativa privada no setor público para a modernização da gestão, assim, a eficiência passou a ser uma nova palavra de ordem. Na nova administração pública, a eficiência busca adequar os meios aos fins, o foco é: uso de recursos financeiros, humanos e materiais, voltado para o alcance dos objetivos das políticas públicas. Almeja-se uma boa prática de gestão aliada a descentralização, gestão de resultados e flexibilização. O aparato governamental precisa ser mais ágil e mais flexível, tanto em sua dinâmica interna quanto em sua capacidade de adaptação às mudanças externas. São propostas destes modelos de nova administração pública: descentralização administrativa, delegação de autoridade, redução dos níveis hierárquico nas organizações, flexibilização dos mecanismos de gestão e de processos organizacionais, controle por resultados e primazia pela qualidade do serviço público.

No contexto de Estado gerencial, as Agências Reguladoras - AR foram criadas para desempenhar a função de intervenção estatal na economia, regulando, controlando e fiscalizando os setores estratégicos que o Estado passa a delegar à iniciativa privada. As Agências Reguladoras são criadas através de leis e têm natureza de autarquia com poderes especiais, são integrantes da administração pública indireta, com a finalidade de fiscalizar e regular as atividades de serviços públicos executados por empresas privadas, mediante prévia concessão, permissão ou autorização do poder público concedente.

A Regulação pode ser entendida como um conjunto de medidas e ações que envolvem a criação de normas, o controle e a fiscalização de segmentos de mercado explorados por empresas para assegurar o interesse público. A regulação federal das mais diversas atividades e setores da economia, pelo Estado, está diretamente ligada aos direitos do cidadão como consumidor e à proteção da sociedade como um todo. Atualmente, existem dez agências reguladoras no Brasil, implantadas entre os anos de

1996 e 2005. São elas: ANA - Agência Nacional de Águas, ANAC - Agência Nacional de Aviação Civil, Aneel - Agência Nacional de Energia Elétrica, Anatel - Agência Nacional de Telecomunicações, Ancine - Agência Nacional do Cinema, ANP - Agência Nacional de Petróleo, ANS - Agência Nacional de Saúde Suplementar, Antaq - Agência Nacional de Transportes Aquaviários, ANTT - Agência Nacional dos Transportes Terrestres, ANVISA - Agência Nacional de Vigilância Sanitária.

O Setor Elétrico tem três características econômicas básicas: (i) é infraestrutura fundamental para os países; (ii) envolve volumes elevados de investimento, com longo prazo de maturação; e (iii) tem dois segmentos na cadeia produtiva, a transmissão e a distribuição de energia elétrica, que são monopólios naturais, assim dependem de concessão do poder público para um terceiro por meio de contrato (CASTRO; BRANDÃO, 2018).

b. Avaliação de Programas: a Realidade Brasileira e Modelos Lógicos

Avaliação, segundo os dicionários, é o ato de atribuir valor ou importância a alguma coisa. Quando aplicada a uma política pública, a avaliação é um processo de gestão que subsidia decisões concernentes à continuidade da política ou a aperfeiçoamentos necessários, a partir da emissão de juízos não arbitrários sobre os resultados alcançados em termos de eficácia, eficiência e/ou efetividade (JAYO; CALDAS, 2017). O monitoramento e a avaliação de programas no Brasil têm padecido de determinadas limitações. A análise dessas limitações depende da compreensão do modelo que conjuga o planejamento e o orçamento com o monitoramento e a avaliação, denominado de “planejamento da ação governamental”. No Brasil, atualmente, este modelo se encontra sob a gestão do Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão

(MP), órgão responsável pela orientação, supervisão e consolidação das propostas de programas que compõem o Plano Plurianual (PPA), conforme dispõe o artigo 27, XVII, da Lei nº 10.683, de 28 de maio de 2003 (OLIVEIRA JUNIOR et. al., 2014).

No ensinamento de Mourão e Laros (2008):

As avaliações de programas permitem desenvolver e fortalecer a ação pública, com dois objetivos principais: oferecer subsídios para melhoria da eficiência e eficácia da administração desses programas, e oferecer respostas à sociedade sobre a efetividade social das políticas implantadas, em um processo de prestação de contas. Porém, embora a importância da avaliação dos programas sociais seja praticamente um consenso, ainda há muitos desafios em países como o Brasil, que há pouco mais de duas décadas começou de fato a avaliar os seus programas sociais de maneira sistemática. Ainda há muito a se aperfeiçoar em termos de delineamentos, métodos de pesquisa e sistematização de procedimentos que permitam uma leitura mais fidedigna da efetividade das políticas e dos programas sociais (MOURÃO; LAROS, 2008, p.545).

Segundo Jannuzzi (2011), a pesquisa aplicada em Avaliação de Programas Sociais vem ganhando importância crescente no setor público, nos centros de análises socioeconômica e nas universidades no Brasil, como resultado da ampliação da escala e do escopo da política social e pela necessidade de produção de informações mais específicas e customizadas para o aprimoramento da ação governamental. Delineamentos menos ou mais estruturados, de natureza qualitativa e quantitativa, exploratórios, amostrais ou quase experimentais são empregados para atender demandas de avaliação no setor público, e com resultados, em várias circunstâncias, bastante relevantes e úteis para o gestor social. Há a necessidade de se obter maior eficiência e maior impacto nos investimentos governamentais em programas sociais. A avaliação sistemática, contínua e eficaz desses programas pode ser um instrumento fundamental para se alcançar melhores resultados e proporcionar uma melhor utilização e controle dos recursos neles aplicados, além de fornecer, aos formuladores de políticas sociais e aos gestores de programas, dados importantes para o desenho de políticas mais consistentes e para a gestão pública mais eficaz (COSTA; CASTANHAR, 2003).

Uma vez que o poder público passou a delegar a execução de seus serviços às agências autônomas e às empresas privadas, surgiu a necessidade de avaliação. A desestatização dos serviços públicos e a crescente autonomia conferida às agências públicas impuseram à administração pública a necessidade de desenvolver instrumentos e metodologias de avaliação, capazes de oferecer aos dirigentes bases mais sólidas para a tomada de decisões e à sociedade em geral a possibilidade de verificar o desempenho destas agências. A avaliação de resultados passa a ser fundamental na sustentação da reforma do Estado. Destaca-se que o propósito da avaliação é guiar os tomadores de decisão, orientando os quanto à continuidade, necessidade de correções ou mesmo suspensão de uma determinada política ou programa (COSTA; CASTANHAR, 2003).

Nesse contexto, a técnica de Modelo Lógico é um referencial de avaliação sensível aos diversos componentes de um programa, que revela o quão plausível pode ser uma avaliação e quão efetivos podem ser os resultados do programa que se avalia. Explicita como um programa irá funcionar, caracteriza sua estrutura de execução, os beneficiários e atores envolvidos, bem como a relação entre seus componentes, identificando as condições disponíveis para resolução dos problemas-alvo dos programas (SOUZA, 2013). O termo modelo lógico é frequentemente usado de forma intercambiável com o termo teoria do programa no campo de avaliação.

Os modelos lógicos podem, alternativamente, serem referidos como teoria porque descrevem como funciona um programa e para que fim são usados. Muitos especialistas em avaliação concordam que o uso de modelo lógico é uma maneira eficaz de garantir sucesso do programa pois, o uso ao longo do programa ajuda a organizar funções de planejamento, gerenciamento e avaliação do programa (W.K. KELLOGG FOUNDATION, 2004). A busca por métodos e modelos apropriados para avaliação de programas permeou o contexto de surgimento dos modelos lógicos. Que advêm da área

de planejamento, monitoramento e avaliação de programas e guardam proximidade com outras orientações metodológicas, dentre elas, o método do marco lógico - MML (SOUZA, 2013).

Uma diferença fundamental entre marco e modelo lógico é que aquele tem enfoque principal no planejamento, orientado por objetivos; já os modelos lógicos advêm do campo de avaliação e têm tradição na avaliação orientada para resultados (CASSIOLATO, 2010), como é o caso da presente pesquisa. Modelos Lógicos, ao serem aplicados, resgatam e explicitam a teoria do programa que, por sua vez, irá orientar o processo avaliativo (SOUZA, 2013). O uso de modelos lógicos, segundo Knowlton e Philips (2009, *apud* SOUZA; ABBAD; GONDIM, 2017), alcançou êxito a partir dos anos de 1970, quando refinamentos técnicos importantes foram adicionados à área de avaliação.

No Brasil, o uso de modelos lógicos em avaliações de programas começou a partir da década de 1990, pela equipe do IPEA (Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada), na tentativa de criar diretrizes e uniformizar os processos de avaliação (SOUZA; ABBAD; GONDIM, 2017). A partir daí, passou-se a empregar julgamentos dos objetivos do programa a partir de hierarquias taxonômicas; analisar, em sequência, a cadeia de eventos avaliáveis; propor modelos lógicos prévios para validação, antes da construção do modelo final; associar políticas públicas aos objetivos do programa e, mais recentemente, adicionar à cadeia lógica de eventos o componente “quem” (beneficiários), e especificar o “alcance” dos resultados - curto, médio e longo prazos (SOUZA, 2013).

Para Cassiolato e Guerresi (2010), o uso dos modelos lógicos como orientação metodológica ajuda na construção de referência para a avaliação de programas e a promoção do aprendizado dos atores envolvidos na avaliação. No entendimento de McLaughlin e Jordan (2010, *apud* SOUZA, 2013), Modelo Lógico pode ser uma técnica

de planejamento, com estabelecimento da sequência de eventos e dos componentes de um programa, de modo que se possa prever o desempenho esperado. De acordo com White (2009), a construção de modelos lógicos tem como referência a abordagem de avaliação orientada pela teoria do programa.

Sobre esta abordagem, se destaca a importância de identificar “o quê” e “como” o programa espera alcançar aquilo que se propõe. Para tanto, articula e explicita ideias, hipóteses e expectativas que constituem a estrutura do programa estudado e o funcionamento esperado. Ter como referência a teoria do programa significa aferir a qualidade da teoria ao verificar se o programa está bem desenhado e se apresenta um plano que possibilite alcançar os resultados esperados (FERREIRA; CASSIOLATO; GONZALEZ, 2007). Essa é também a proposta central desta pesquisa.

Para a *W. K. Kellogg Foundation* (2004), do uso de modelo lógico surge um processo consistente de comunicação entre os diversos atores beneficiários do programa e os resultados almejados e alcançados. Um modelo lógico é uma forma sistemática e visual que possibilita o compartilhamento e a compreensão das relações entre os recursos existentes, as atividades propostas e os resultados esperados. Segundo Ferreira, Cassiolato e Gonzalez (2009), o momento avaliativo mais apropriado para o uso de modelo lógico ocorre na etapa de análise de avaliabilidade, que antecede à avaliação propriamente dita e cujo principal propósito é verificar se um programa está pronto para ser gerenciado por resultados.

Segundo Souza (2013), a abertura e a flexibilidade no uso do modelo lógico também podem ser observadas como diferencial positivo no momento de diálogo com os atores sociais envolvidos na lógica do programa. A lógica “se-então” emerge da ponderação crítica de relações causais entre os componentes do programa. Pode-se exemplificar da seguinte maneira: “se” determinados recursos forem/foram utilizados,

“então” tais ações devem ser/foram implementadas; por sua vez, “se” tais ações forem/foram implementadas, “então” os seguintes produtos devem ser/foram obtidos para os beneficiários; “se” os referidos produtos forem/foram obtidos, “então” os resultados intermediários pretendidos devem ser/foram alcançados; “se” esses resultados intermediários forem/foram alcançados, “então” significa afirmar que o resultado final estipulado no objetivo do programa deve ser/foi conquistado. (SOUZA, 2013).

Chen (2010) ressalta como diferencial do modelo lógico a ilustração gráfica das ligações operacionais entre os componentes e a identificação clara dos resultados, insumos e atividades do programa. Entende que os modelos lógicos estão em paralelo com os Modelos de Mudança, uma vez que esses apontam resultados e atividades explicativas, ou seja, o “como” e o “porquê” a mudança dos programas é desejada e causalmente esperada. Assim, a integração das duas ferramentas resultaria em “modelos lógicos causais” mais ricos e com mais potencial de contribuir com o processo avaliativo.

Wholey, Hatry e Newcomer (2010, *apud* SOUZA, 2013) afirmam que o Modelo Lógico: a) é uma ferramenta que auxilia os gestores de programas na conceituação, no planejamento e na comunicação de seus programas a terceiros; b) facilita o delineamento da avaliação e a escolha de medidas de desempenho, focando nos principais elementos do programa; c) identifica as questões de avaliação que devem ser formuladas e as suas principais medidas; d) pode ser usado para avaliar um programa em qualquer fase de seu ciclo.

A crescente cobrança que os gestores de programas têm recebido dos setores públicos e não governamentais para estabelecer critérios de modo mais participativo, vem estimulando o crescente uso de Modelos Lógicos na Avaliação de Programas (WHOLEY; HATRY; NEWCOMER, 2010). Souza (2013) destaca que a descrição do Modelo Lógico pelos participantes e pertencentes do programa pode contribuir para a superação dos

desafios encontrados na explicitação da lógica do programa, bem como possibilita melhor reconhecimento de indicadores e medidas de avaliação de programas.

c. Árvores de Problema e de Objetivo

Anteriormente a elaboração do Modelo Lógico para avaliar a reunião pública da diretoria da Aneel foi realizada uma etapa de problematização. No entendimento do Tribunal de Contas da União (TCU), as técnicas de análise de problemas são ferramentas que auxiliam o estudo em profundidade e de forma estruturada de problemas, fornecendo subsídios para a identificação de suas causas, suas consequências, suas inter-relações, assim como possíveis soluções (BRASIL, 2013). Nesta pesquisa adotou-se a técnica de árvore de problemas e de objetivos, que consistiu na caracterização do problema deste estudo.

A árvore de problemas é uma metodologia utilizada para analisar a estrutura de um problema, de um objetivo ou de outro aspecto sobre o qual se deseja aprofundar. Este diagrama auxilia na análise de um problema de forma estruturada, possibilita dar foco em seus vários aspectos. É intitulado de árvore, porque depois de elaborado se assemelha a uma árvore com raiz, caule e galhos. No caule da árvore apresenta-se o problema a ser tratado, na raiz as causas deste problema e na copa, os galhos, os efeitos negativos decorrentes do problema apontado (BUVINICH, 1999). A árvore de problemas possibilita a visualização de forma esquemática em diferentes níveis de detalhamento de um problema (AFFONSO, 2019).

O uso da Árvore de Problemas foi possibilitado com a popularização do Modelo ZOPP - *Ziel Orientierte Projekt Planung*, expressão alemã que em português significa “Planejamento de Projetos Orientado por Objetivos”. O Modelo ZOPP foi desenvolvido na década de 1980 pela Sociedade Alemã de Cooperação Técnica GTZ (*Gesellschaft für*

Technische Zusammenarbeit) para auxiliar o gerenciamento de projetos (MINGUILLO, 2003; CAMPOS et. al., 2002; *apud* BRASIL, 2013).

A árvore de problemas é utilizada no Modelo Lógico para a explicitação do problema que determinada ação governamental irá tratar. São definidos o problema central, suas causas e consequências. Para garantir que o problema central cesse é preciso que a ação governamental seja orientada para combater as causas críticas, que são aquelas que produzem maior efeito na situação negativa estudada (CASSIOLATO; GUERESI, 2010).

No modelo por objetivos o princípio fundamental é a formulação de hipóteses sobre a base de uma teoria, que logo são transformadas em objetivos. Geralmente essas hipóteses são mapeadas numa árvore de problemas, posteriormente esta é transformada numa árvore de objetivos. Nesse caso, a avaliação busca verificar o alcance dos objetivos e testar as hipóteses por trás dos objetivos (BUVINICH, 1999).

A árvore de Objetivos é a representação gráfica do objetivo central do projeto (tronco), dos meios para alcançá-lo (raízes) e dos efeitos positivos que o alcance dos objetivos provoca na população-alvo (galhos e folhas).

Nesta pesquisa foi utilizada uma árvore de problemas partindo do problema “falhas no processo decisório da Aneel”, problema elaborado a partir da análise documental desta pesquisa.

d. Componentes dos Modelos Lógicos

Os componentes dos modelos lógicos devem ser entendidos como unidades mínimas de análise necessárias ao entendimento da lógica de um programa (SOUZA, 2013). No entendimento de McLaughlin e Jordan (2010) os elementos “recursos”, “atividades”, “produtos” e “resultados”, incluem o público-alvo como componente

mediador entre o que é entregue pelo programa e os resultados do programa. Para RUSH Project (2009) os elementos básicos de um modelo lógico incluem: a) o propósito ou situação que irá se beneficiar; b) recursos ou insumos; c) atividades desenvolvidas pelo programa; d) resultados ou produtos diretos; e) resultados dos participantes; f) resultados do ambiente ou das organizações.

Segundo a *W. K. Kellogg Foundation* (2004) os elementos básicos do modelo lógico são recursos, atividades, produtos, resultados e impactos. Os resultados possibilitam mudanças no comportamento dos participantes dos programas, quanto aos conhecimentos e habilidades, além de mudanças nos contextos de atuação. Nas organizações e comunidades envolvidas no programa, podem ocorrer mudanças em curto prazo, entre 1 e 3 anos e mudanças de longo prazo, entre 4 e 6 anos, e impactos podem ser medidos entre 7 e 10 anos.

Na tentativa de refinar o entendimento dos componentes do modelo lógico, McLaughlin e Jordan (2010, *apud* SOUZA, 2013) propuseram um modelo lógico básico segmentado em duas estruturas (estrutura do programa e estrutura dos resultados) e mediado por fatores contextuais (influências externas e programas anteriores já relatados). A Figura 1 ilustra o modelo lógico básico, segundo propõem McLaughlin e Jordan (2010):

Figura 1 - Estrutura de Modelo Lógico



Fonte: McLaughlin e Jordan (2010, *apud* Souza, 2013)

Na estrutura do programa estão os recursos, os elementos que explicitam a lógica do programa, as atividades e os produtos para o público-alvo. Na estrutura de resultados estão alocados os resultados de curto prazo (entendidos como benefícios ao público-alvo), os resultados intermediários (observados pelas mudanças no público-alvo) e os resultados de longo-prazo - entendidos como os problemas resolvidos (SOUZA, 2013). Os insumos, segundo o RUSH Project (2009), devem ser capazes de explicitar o que existe de recurso disponível no âmbito do programa de tal forma que as atividades propostas sejam operacionalizáveis.

Para Souza (2013) os resultados quando ocorridos no nível dos indivíduos geram mudanças de comportamentos, conhecimentos e habilidades e no nível das comunidades e organizações, geram transformações da estrutura física e social das instituições. Como consequência, as mudanças na sociedade são também resultados e podem ser exemplificadas com a identificação de mudanças de políticas públicas e ações sociais. Destaca Souza (2013) que ainda que seja unânime a importância da explicitação dos resultados no modelo lógico, não existe consenso sobre o prazo para se medir a manifestação desses resultados. Para McLaughlin e Jordan (2010), os resultados de curto-prazo são aqueles que estão mais diretamente relacionados ao programa e dizem respeito

às mudanças ou benefícios associados ao programa; os resultados intermediários advêm dos de curto prazo e dizem respeito às consequências determinadas pela aplicação dos resultados de curto prazo e os de longo prazo fazem referência ao impacto do programa, benefícios gerados e mudanças na sociedade em si.

Segundo Souza (2013), a equipe do RUSH Project (2009) tem compreensão semelhante, ainda que opte por identificar os resultados não pelo tempo de surgimento, mas sim pelo beneficiário direto, ou seja, o componente “resultado” pode ser identificado nos participantes ou no ambiente, fazem parte desse ambiente as comunidades, as organizações e a própria sociedade. Para Cassiolato e Guerresi (2010) produto é o resultante de curto prazo e viabilizador dos resultados intermediários e resultados almejados. Enquanto para a W. K. Kellogg *Foundation* (2004) os resultados de curto prazo devem ser alcançáveis entre um e três anos, os de médio prazo devem ser alcançáveis entre quatro e seis anos e os resultados de impacto entre sete e dez anos. A Figura 2 apresenta a síntese do entendimento de diversos autores sobre os componentes básicos de um modelo lógico, como discutido (SOUZA, 2013).

Figura 2 - Síntese dos componentes do Modelo Lógico

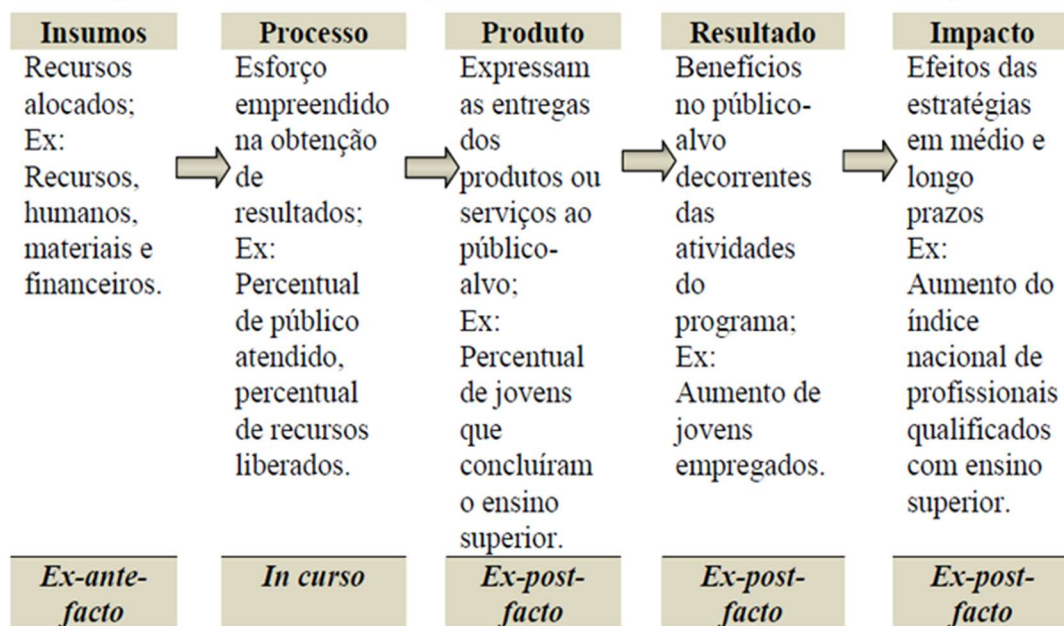
Autores	Componentes do Modelo Lógico					
Whooley (1987)		Recursos	Atividades	Produtos		Resultados Curto prazo Médio prazo Longo prazo
McLaughlin e Jordan (2004)		Recursos	Atividades	Produtos	Público-alvo	Resultados Curto prazo Médio prazo Longo prazo
Kellog Foundation (2004)		Recursos/Entradas	Atividades	Resultados Produtos		Curto prazo Longo prazo Impacto
RUSH Project (2009)	Propósito	Recursos/insumos	Atividades	Produtos diretos		Resultados Participantes Ambiente
Cassiolato e Gueresi (2010)		Recursos	Ações	Produtos		Resultados Intermediários Finais
Knowlton e Philips (2010)		Recursos	Atividades	Produtos		Resultados Curto Prazo Intermediários/ Longo prazo Impacto
McLaughlin e Jordan (2010)	Estrutura do Programa				Estrutura de Resultados	
		Recursos/Lógica relatada do programa	Atividades	Produtos para o público-alvo		Resultados Curto prazo Intermediário Longo prazo

Fonte: Souza (2013)

Observa-se que dois componentes apresentados não foram comuns a todos os autores, trata-se do público-alvo, na proposição de McLaughlin e Jordan (2004) e da análise do propósito do programa, no modelo RUSH Project (2009). Outro ponto que merece destaque é dos principais fatores contextuais externos apresentados por McLaughlin e Jordan (2004), que retomam Montague (1994, 1997) ao incluírem o público-alvo (também nomeados como clientes) como um componente do modelo lógico. Os autores sustentam que, ao ser apontado como um componente explícito, o público-alvo pode ser mais bem reconhecido, bem como o alcance do programa. No entanto ponderam não ser uma decisão comum entre autores, uma vez que a tendência é considerar implicitamente como beneficiário dos resultados (SOUZA, 2013). A organização dos constituintes de um programa, bem como as relações percebidas entre esses componentes possibilita o estabelecimento de uma base metodológica consistente e identificada com a percepção dos diversos atores envolvidos (SOUZA, 2013).

Costa e Castanhar (2003) destacam indicadores como medidas indiretas ou formas específicas de operacionalização e aplicação dos critérios estabelecidos em um programa. Se os elementos do modelo lógico puderem ser traduzidos em indicadores ou medidas de desempenho, sua utilização contribui para o delineamento, monitoramento e compreensão do programa estudado. Indicador é uma medida usada na tradução de um conceito social e abstrato e informa algo sobre determinado aspecto da realidade social, em geral, é quantitativo e utilizado para fins de pesquisa ou visando à formulação, monitoramento e avaliação de programas e políticas públicas (JANNUZZI, 2005).

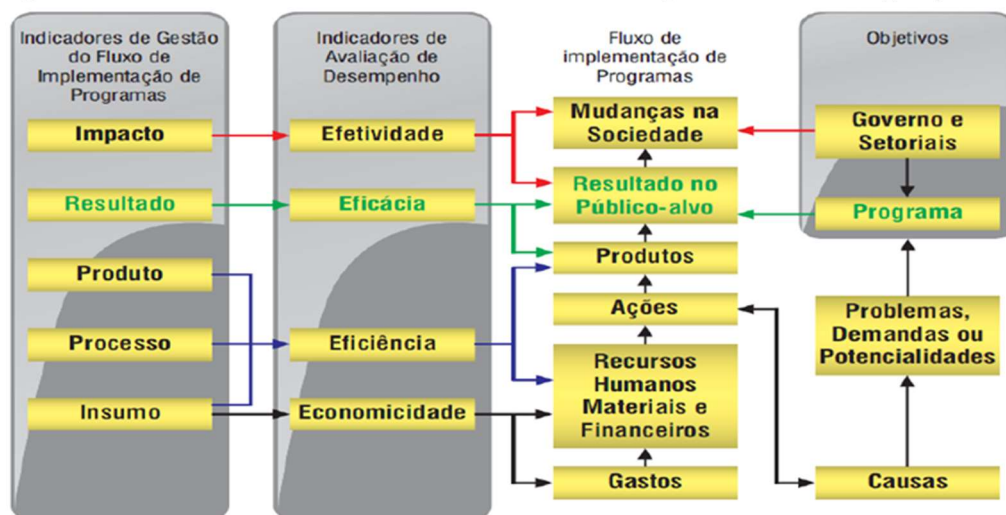
Ferreira, Cassiolato e Gonzalez (2009) entendem o indicador como uma medida, que pode ser quantitativa ou qualitativa, dotada de significado particular e utilizada para organizar e captar as informações relevantes dos elementos que compõem o objeto da observação. Um indicador pode ter naturezas distintas, podendo ser econômico, quando refletem o comportamento da economia de um país, podendo ser utilizado tanto para gestão de políticas fiscais, monetárias e cambiais, quanto para subsidiar decisões de planejamento e investimentos (IBGE, 2008). Souza (2013) destaca que Jannuzzi (2005), em entendimento paralelo com o de boa parte dos autores que discutem Modelos Lógicos, especifica categorias de indicadores, que podem ser de insumos, processos, produtos, resultados. A Figura 3 sintetiza as proposições do autor.

Figura 3 - Síntese das etapas de desenvolvimento do Modelo Lógico

Fonte: Jannuzzi (2005, *apud* SOUZA, 2013)

O Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão, em 2010, estruturou guia metodológico (BRASIL, 2010) no qual são discutidas questões conceituais associadas às definições de avaliação de programas e a estratégias metodológicas para escolha de indicadores de programas governamentais. Fontes e critérios de classificação de indicadores de avaliação de programas governamentais são apresentados (SOUZA, 2013). A Figura 4 apresenta a correlação entre tipos de indicadores e o fluxo de implementação de programas.

Figura 4 - Correlação indicadores e o fluxo de implementação de programas



Fonte: Brasil (2010)

Indicadores de gestão do fluxo, usados na fase de implementação de programas, são outra forma de classificar indicadores. Esta classificação, inspirada na abordagem sistêmica, permite separar os indicadores de acordo com a sua aplicação nas diferentes fases do ciclo de gestão (SOUZA, 2013). Sob esse enfoque os indicadores podem ser classificados quanto a: a) Insumo (quando têm relação direta com os recursos a serem alocados; b) Processo; c) Produto; d) Resultado; e) Impacto. No entendimento do Tribunal de Contas da União (TCU) (BRASIL, 2000), indicadores podem ser relacionados à avaliação de desempenho dos programas governamentais em termos de recursos alocados e resultados alcançados.

Assim, tem-se a avaliação da gestão pública a partir dos programas governamentais em termos de: economicidade e eficiência. O TCU (BRASIL, 2000) destaca que: a eficiência de um processo será tanto maior quanto mais produtos forem entregues com a mesma quantidade de insumos, ou os mesmos produtos e/ou serviços sejam obtidos com menor quantidade de recursos. Além dos indicadores de Eficiência, os indicadores do TCU propõem ainda, indicadores de eficácia e de efetividade. Os indicadores de efetividade apontam mudanças sociais, econômicas, ambientais,

institucionais que decorram dos resultados obtidos pela política, programa ou projeto e que muitas vezes são associados a impacto. As avaliações propostas pelo Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão (MPOG) e pelo TCU podem ser classificadas como focadas na gestão de recursos públicos (SOUZA, 2013).

e. Validação dos Modelos Lógicos

Segundo Cassiolato e Guerresi (2010), a validação do modelo lógico do Programa deverá ser realizada pelos integrantes da equipe gerencial durante oficina organizada para este fim, tendo em vista que os recursos e técnicas utilizados favorecem o compartilhamento de ideias nos trabalhos de grupo.

Para Ferreira e Cassiolato (2007), durante a oficina de validação, deverá ocorrer a checagem dos componentes do modelo lógico, o teste de consistência do modelo lógico e a análise de vulnerabilidade. Na Checagem dos componentes do modelo lógico a equipe gerencial irá analisar cada uma das ideias apresentadas e, caso entender necessário, irá sugerir as correções pertinentes, de forma compartilhada e consensual (CASSIOLATO; GUERESI, 2010).

O teste de consistência do modelo lógico consiste em descrever a lógica do programa, verificando uma série de assertivas do tipo “se – então” (FERREIRA; CASSIOLATO, 2007). A análise de vulnerabilidade é um momento de reflexão da gerência do programa em relação a eventuais fragilidades nas ações propostas e que pode resultar tanto na reformulação da ação como em sua estratégia de implementação (CASSIOLATO; GUERESI, 2010).

Considerando as percepções sobre os fatores-chave do contexto, se utilizar tais recursos, então implementará tais operações/ações do Programa; se tais operações/ações são implantadas, então obtém-se tais produtos para grupos de beneficiários. Se tais

produtos são realizados, então alcança tais resultados intermediários. Se resultados intermediários ocorrem, então obtém-se o resultado final que irá levar à solução do problema (FERREIRA; CASSIOLATO, 2007)

f. Efetividade

Para o TCU, efetividade é a relação entre os resultados de uma intervenção ou programa de governo, em termos de efeitos sobre a população-alvo e os objetivos pretendidos. Possibilita a verificação de ocorrência de mudanças na população-alvo. Diz respeito ao alcance de resultados pretendidos a médio e longo prazo (BRASIL, 2010). Em suma, a efetividade na área pública afere em que medida os resultados de uma ação trazem benefício aos interessados. É mais abrangente que a eficácia, pois este indica se o objetivo foi atingido, enquanto a efetividade evidencia se aquele objetivo proporcionou melhorias à população alvo do programa ou política pública (CASTRO, 2006).

A complexidade inerente a esse processo de avaliação suscita a necessidade da adoção de uma concepção abrangente do desempenho, com o uso de modelos multidimensionais que consigam captar uma variedade de aspectos determinantes para o desempenho organizacional efetivo. Demanda-se igualmente o conhecimento aprofundado da intervenção a ser avaliada e a seleção parcimoniosa de indicadores de fácil mensuração, sensíveis, específicos e cujas fontes de dados sejam confiáveis (COSTA, 2015).

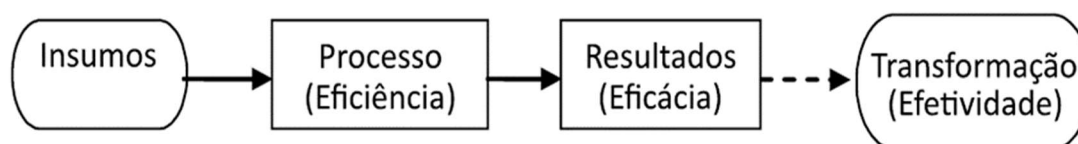
Um dos grandes desafios no campo da avaliação constitui-se na dificuldade em promover mensuração de princípios, valores e de ações que extrapolam o setor estudado. Muitas vezes são intervenções complexas, por isso, buscam evidências de efetividade, não necessariamente em indicadores objetivos, diretos, demonstrando assim a importância da temática e da busca de evidências que permitam ampliar e reproduzir as

experiências bem-sucedidas e aprender com aquelas que não lograram êxito (FREIRE; SALLES; SÁ, 2016)

Programas sociais efetivos são aqueles em que os envolvidos com a produção ou com a recepção dos programas têm suas expectativas e necessidades satisfeitas. A percepção de realização adquire relevância superior a aspectos mais formais, uma vez que, quando se considera a necessidade de ajustes de programas sociais para considerar as necessidades dos cidadãos, é a efetividade o parâmetro de desempenho em questão, pois é a racionalidade social que define e avalia o alcance de resultados (SARAIVA; NUNES, 2011).

Por seu turno, Jannuzzi e Patarra (2006, *apud* SANO; MONTENEGRO FILHO, 2013) destacam a importância do monitoramento dos programas segundo o raciocínio insumo-processo-resultado-impacto, que pode ser realizado com os 3Es (eficiência, eficácia e efetividade), conforme ilustrado na Figura 5, inclusive para os insumos envolvidos, avaliando sua influência em cada uma das três etapas.

Figura 5 - Fluxograma da avaliação



Fonte: Sano; Montenegro Filho (2013)

A maior legitimidade democrática de um arranjo institucional depende da maior incorporação de atores políticos relevantes nos diferentes momentos do ciclo da política pública e programas. Ressalta-se que a efetividade do arranjo institucional supõe maior capacidade para alcançar os objetivos propostos (LOUREIRO; MACÁRIO; GUERRA, 2015).

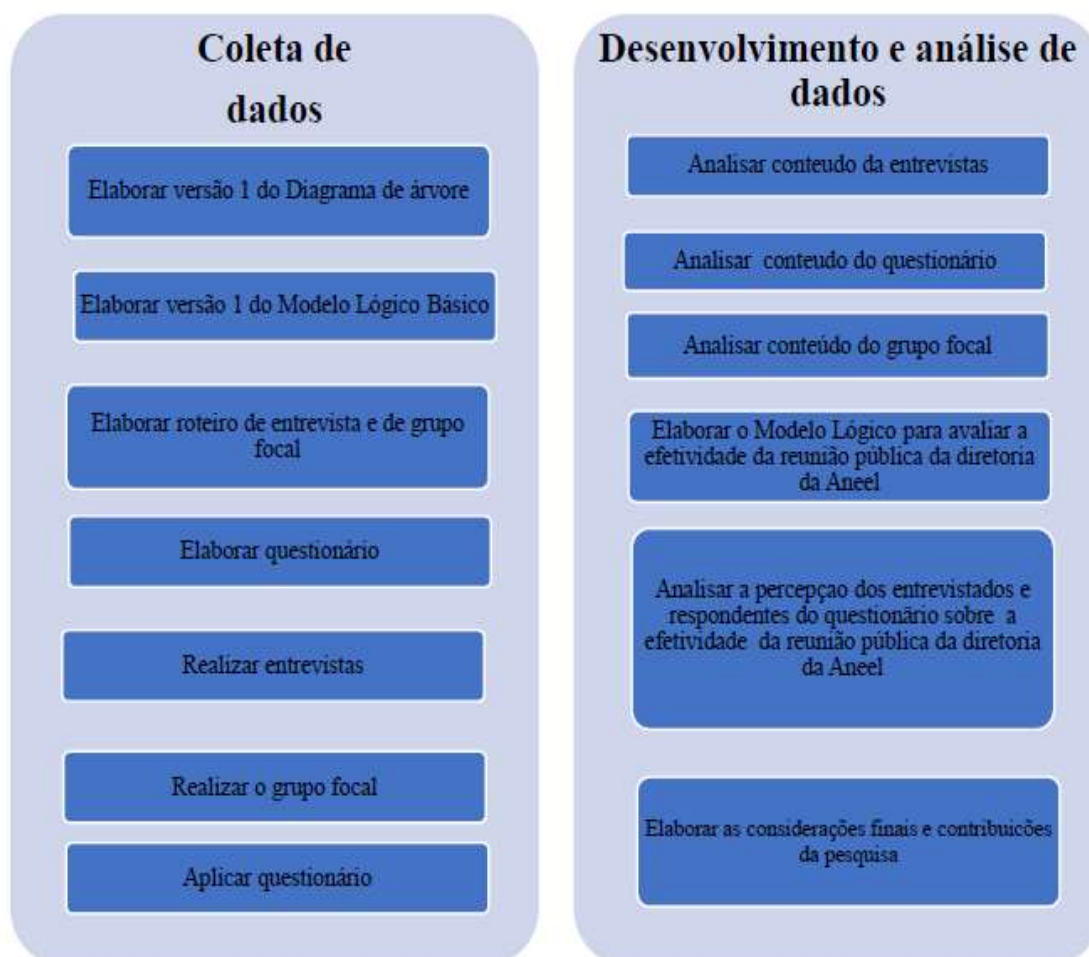
Assim, a efetividade de uma organização, ação organizacional, política ou programa públicos varia em função dos constituintes e de seus principais interesses sobre

as atividades organizacionais. O conceito de efetividade não varia de fato, mas, a forma de sua avaliação pode variar, de modo a retroalimentar os elementos constituintes, objetivando que as decisões sobre os rumos de áreas e organizações possam ser tomadas de forma mais precisa (MENESES; ABBAD, 2009).

3 MÉTODO

Nesta seção apresenta-se o método utilizado nesta pesquisa, apontando o tipo de pesquisa e abordagem, a organização estudada, instrumentos e forma de coleta e análise de dados. A Figura 6 apresenta o resumo das etapas metodológicas da pesquisa, com o fluxo de atividades realizadas, divididas em: coleta de dados; e desenvolvimento e análise de dados.

Figura 6 - Fluxo metodológico da Pesquisa



Fonte: Elaborada pela autora (2018)

Na sequência serão abordados: o tipo de pesquisa e a abordagem, a organização estudada, o sistema de gestão da qualidade da Aneel, a coleta de dados, elaboração e

aplicação da árvore de objetivos, as etapas de construção do modelo lógico, a caracterização da amostra, os procedimentos de coleta e de análise de dados.

a. Tipo de pesquisa e abordagem

Trata-se de uma pesquisa de natureza empírica, com delineamento descritivo, de abordagem qualitativa e quantitativa. Sobre a abordagem da pesquisa, Richardson (1999) apresenta a abordagem qualitativa como uma forma adequada para entender a natureza de um fenômeno social de maneira a aprofundar a compreensão do objeto estudado; já o método quantitativo procura atribuir maior precisão e objetividade aos resultados apurados, possibilitando maior margem de segurança para as inferências. Quanto ao recorte temporal, configura-se uma pesquisa transversal, com perspectiva longitudinal, por meio de amostragem não probabilística. Considerando os objetivos estabelecidos, o estudo pode ser considerado exploratório, porque visa compreender em maior profundidade a avaliação de programas no contexto da administração pública brasileira, partindo de um campo que ainda carece de hipóteses e modelos prévios. Segundo Sampieri, Collado, Lucio e Perez (1998), a pesquisa exploratória é útil quando o objetivo é examinar um determinado tema que tenha sido pouco ou nada estudado anteriormente. Neste estudo, tendo em vista que a organização estudada existe há 21 anos e que até então não foi objeto de outro estudo desta natureza, foi realizada uma pesquisa exploratória, com o objetivo de avaliar a efetividade da reunião pública da diretoria da Aneel, por meio da técnica de modelos lógicos.

b. Organização estudada

A pesquisa foi realizada na Agência Nacional de Energia Elétrica (Aneel), uma autarquia em regime especial vinculada ao Ministério de Minas e Energia, que foi criada

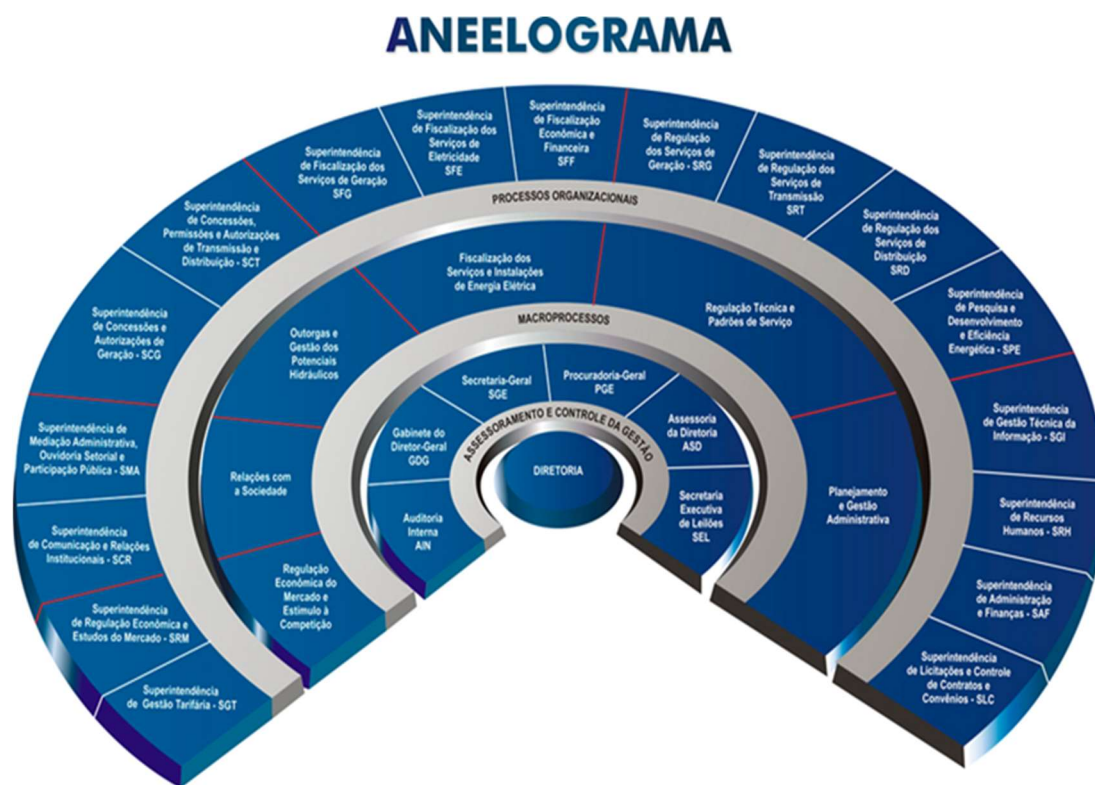
para regular o setor de energia elétrica brasileiro, por meio da Lei nº 9.427, de 26 de dezembro de 1996 e do Decreto nº 2.335, de 6 de outubro de 1997. A Agência iniciou suas atividades em 2 de dezembro de 1997, destacam-se como suas principais atribuições:

- Regular a geração, transmissão, distribuição e comercialização de energia elétrica;
- Fiscalizar as concessões, as permissões e os serviços de energia elétrica;
- Implementar as políticas e diretrizes do governo federal relativas à exploração da energia elétrica e ao aproveitamento dos potenciais hidráulicos;
- Dirimir as divergências, na esfera administrativa, entre os agentes do setor elétrico e entre esses agentes e os consumidores, e
- Promover as atividades de outorgas de concessão, permissão e autorização de empreendimentos e serviços de energia elétrica, por delegação do Governo Federal.

A Aneel conduz seu trabalho com base em princípios e valores afinados com a expectativa da sociedade brasileira, busca ter atuação equilibrada, transparente e comprometida com o interesse público. A Agência tem declarada como missão: Proporcionar condições favoráveis para que o mercado de energia elétrica se desenvolva com equilíbrio entre os agentes e em benefício da sociedade. A missão da Aneel expressa a posição da Agência como mediadora e fomentadora de uma relação balanceada entre o Governo, os agentes do setor elétrico – empresas de geração, transmissão, distribuição e comercialização de energia – e os consumidores. O objetivo principal é o fornecimento de energia elétrica com qualidade e a preço modico. A Agência entende que essa é uma preocupação importante, tendo em vista que se trata de um setor de monopólios naturais, ou seja, apenas uma concessionária fornece o serviço em uma determinada área de concessão. Assim, o bom desempenho da empresa é fundamental para que os consumidores recebam energia com a qualidade e a frequência desejadas (ANEEL, 2018).

A Agência Nacional de Energia Elétrica conta com uma estrutura organizacional em dois níveis hierárquicos, configuração que proporciona mais agilidade e eficiência a suas decisões. A Diretoria Colegiada é composta por um diretor-geral e quatro diretores - entre eles, o diretor-ouvidor. Os diretores são nomeados pelo(a) presidente da República, após aprovação do Senado Federal, para mandatos não coincidentes de quatro anos (ANEEL, 2018). Na Figura 7 apresenta-se o organograma da Aneel, que recebe o nome de Aneelograma.

Figura 7 – Aneelograma



Fonte: Aneel (2018)

A Aneel tem 21 anos de fundação, passou por um ciclo de certificação pela Norma NBR ISO 9001, versão 2008, que não foi ainda avaliado, assim o estudo representa uma oportunidade de avaliação da efetividade da reunião pública de sua diretoria, que é parte do escopo certificado.

c. O Sistema de Gestão da Qualidade (SGQ) da Aneel e a Norma ISO 9001:2008

Uma norma internacional de gestão da qualidade, a NBR ISO 9001:2008 especifica requisitos para o sistema de gestão da qualidade, quando uma organização: (i) necessite demonstrar capacidade em fornecer produtos/serviços que atendam de forma consistente aos requisitos de clientes, estatutários e regulamentares; e (ii) pretende ampliar a satisfação do cliente por meio da aplicação eficaz do sistema, incluindo processos para melhoria contínua do sistema (ABNT, 2008).

A Norma ISO 9001:2008, estabelece que “Convém que a adoção de um sistema de gestão da qualidade seja uma decisão estratégica de uma organização.” Neste sentido a Alta Direção da Aneel por meio da Portaria nº 1.580, de 27 de julho de 2010, estabeleceu a meta institucional "Aprimorar o Modelo de Gestão da Aneel, incluindo o gerenciamento de Processos" que tinha como um de seus produtos preparar para certificação ISO 9001 processos de maior impacto e relevância perante a sociedade. O SGQ da Aneel foi certificado em janeiro de 2014, com vigência até janeiro de 2017, com o seguinte escopo:

Quadro 1 - Escopo do SGQ da Aneel

Escopo	Processo	Unidade Organizacional
Escopo 1	Ouvidoria setorial	SMA
Escopo 2	Analisar pedidos de anuência prévia	SFE
Escopo 3	Transmissão de reuniões públicas de diretoria da Aneel	SFI

Fonte: Aneel (2014)

Do Manual da Qualidade da Aneel extrai-se que o escopo do SGQ contempla três processos estratégicos da Agência. Esta pesquisa está restrita ao escopo 3 – Transmissão da Reunião Pública da Diretoria da Aneel. Segundo a Aneel (BRASIL, 2014) o seu quadro técnico é formado por servidores públicos concursados, mas é gerida por uma diretoria colegiada, formada por cinco diretores indicados pelo Presidente da República e sabatinados e aprovados pelo Congresso Nacional. Esta diretoria colegiada é

a instância decisória da Agência. As decisões que afetam o setor de energia elétrica são tomadas em reunião pública, transmitida em tempo real pela internet.

d. Caracterização das amostras

A primeira etapa, a de análise documental, refere-se à investigação documental. Foram encontrados os seguintes documentos relacionados a Reunião Pública da Diretoria da Aneel: um artigo, a Constituição Federal de 1988, leis, Decreto nº 2.335/97, resoluções normativas, portarias, relatórios, normativos internos, manual, procedimentos e o processo administrativo nº48500.001953/2004-41, que trata da origem e das alterações do processo da reunião pública da diretoria da Aneel, atas das reuniões realizadas e registros audiovisual das sessões públicas.

Para as demais etapas foi utilizada amostra de conveniência, não probabilística. Para as entrevistas a amostra contemplou profissionais que acompanham ou já acompanharam a reunião pública. Para o grupo focal, a seleção da amostra contemplou atores que participam (ou participaram) de atividades do processo de reunião pública da diretoria da Aneel. Assim, ao proporcionar múltiplas fontes de informações, pretendeu-se obter uma maior compreensão das perspectivas dos atores envolvidos no processo estudado. Na etapa do grupo focal houve a participação de 5 servidores da Agência que trabalham em momentos diferentes da reunião pública da diretoria da Aneel, atualmente todos lotados na Secretaria Geral da Agência, área responsável por muitas etapas do processo estudado, ou seja, os *stakeholders* internos.

Para a realização de entrevistas semiestruturadas foram selecionados atores estratégicos dos seguintes grupos: membros da Diretoria Colegiada da Aneel, atuais ou anteriores, gestores da Aneel, servidores da Aneel (efetivos ou terceirizados), representantes de empresas reguladas pela Aneel e consultores que atuam no setor de

energia elétrica. A validação do modelo lógico proposto contou com a participação de 12 profissionais. O Quadro 2 apresenta o perfil dos profissionais entrevistados:

Quadro 2 – Perfil dos entrevistados

ENTREVISTADO	TRABALHA OU TRABALHOU NA ANEEL	NATUREZA DO CARGO	OCUPAÇÃO ATUAL
E1	sim	gestão	Gestor da Aneel
E2	sim	direção	Consultor independente
E3	sim	direção	Consultor independente
E4	sim	gestão	Gestor da Aneel
E5	sim	gestão	Operacional da Aneel
E6	sim	gestão	Operacional da Aneel
E7	não	operacional	Operacional de consultoria
E8	sim	gestão	Gestor da Aneel
E9	sim	gestão	Servidor público de outro órgão
E10	não	operacional	Empregado de empresa do setor elétrico
E11	sim	operacional	Consultor independente
E12	sim	direção	Não declarada

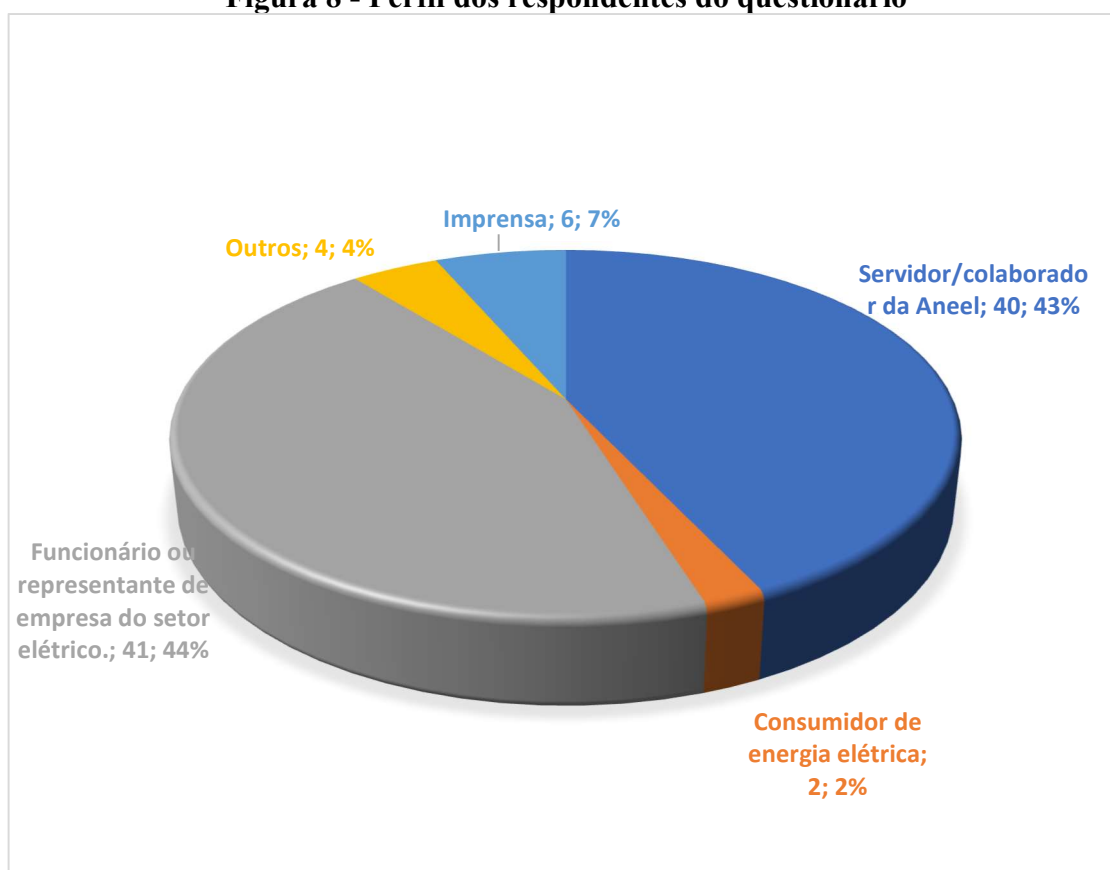
Fonte: Elaborado pela autora (2018)

No período de 13 de outubro a 12 de dezembro de 2018, foram aplicados 93 questionários, 66 presencialmente e 27 com preenchimento pela internet, no endereço <https://www.onlinepesquisa.com>. Foram convidados a responder o questionário membros atuais e anteriores, da Diretoria Colegiada da Aneel, gestores da Aneel, servidores da Aneel (efetivos ou terceirizados), representantes de empresas reguladas pela Aneel, consultores que atuam no setor de energia elétrica, consumidores do serviço público de energia elétrica e representantes da imprensa. O pré-requisito para responder o questionário era o de ter assistido pelo menos uma reunião pública da diretoria da Aneel, por qualquer canal.

A Figura 8 apresenta o perfil dos respondentes do questionário, da análise infere-se que a participação alcançou muitos dos públicos interessados nas decisões da Agência,

considera-se a amostra representativa, pois, 44% são funcionários ou representantes de empresas do setor elétrico, as decisões sobre estas empresas em regra só ocorrem nesta reunião; 43% são servidores da Agência, que são os responsáveis pelas informações e análises que compõem os processos que são deliberados na reunião pública da diretoria e que atingem os clientes da Agência, entre eles as empresas do setor elétrico e os consumidores, que representam 2% desta amostra; a imprensa representa 7% dos respondentes e 4% se identificaram como outros. Não foram registradas participações de órgão de controle e de representantes da academia.

Figura 8 - Perfil dos respondentes do questionário

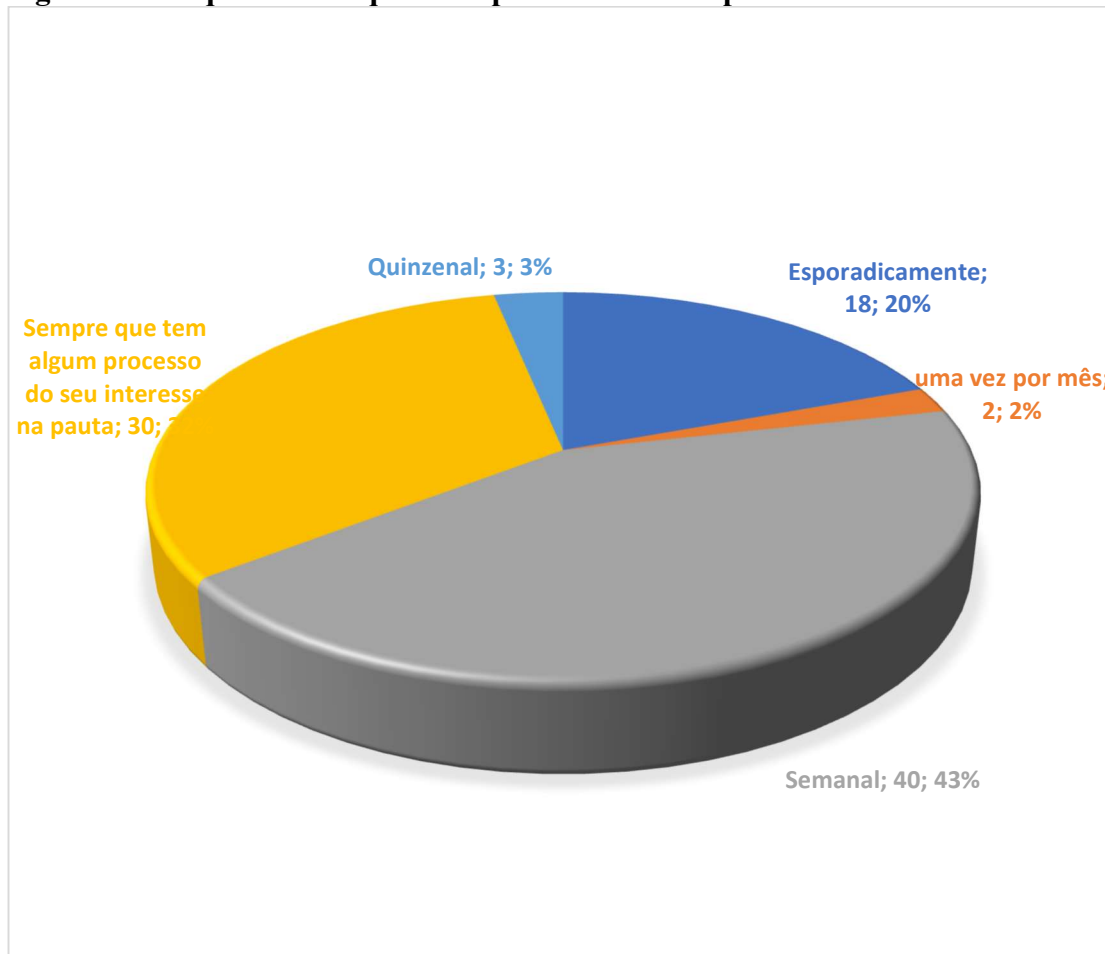


Fonte: Elaborado pela autora (2018)

Na Figura 9 se apresenta a frequência em que os respondentes acompanham a reunião pública da diretoria da Aneel, infere-se que o público ouvido é assíduo a reunião, pois 43% a acompanha semanal e 32% sempre que tem interesse em algum ponto

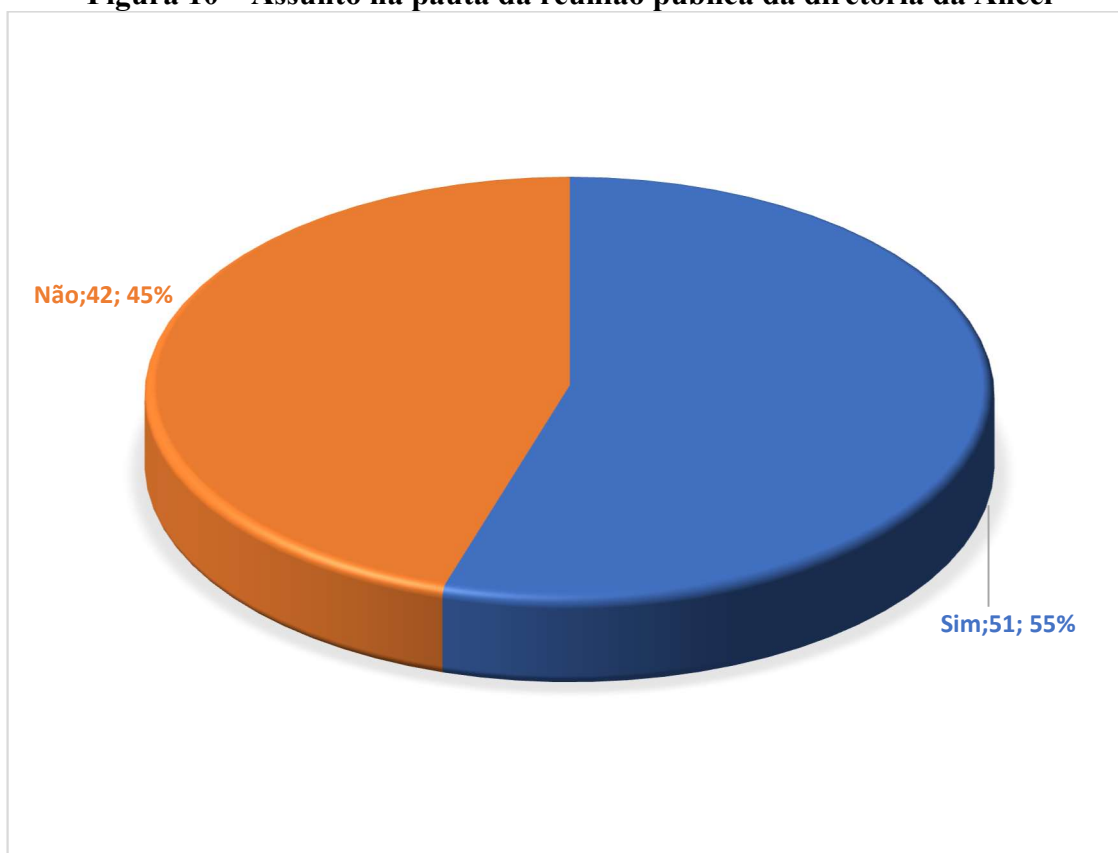
específico da pauta da reunião, enquanto 20% esporadicamente.

Figura 9 - Frequência em que acompanha a reunião pública da diretoria da Aneel



Fonte: Elaborado pela autora (2018)

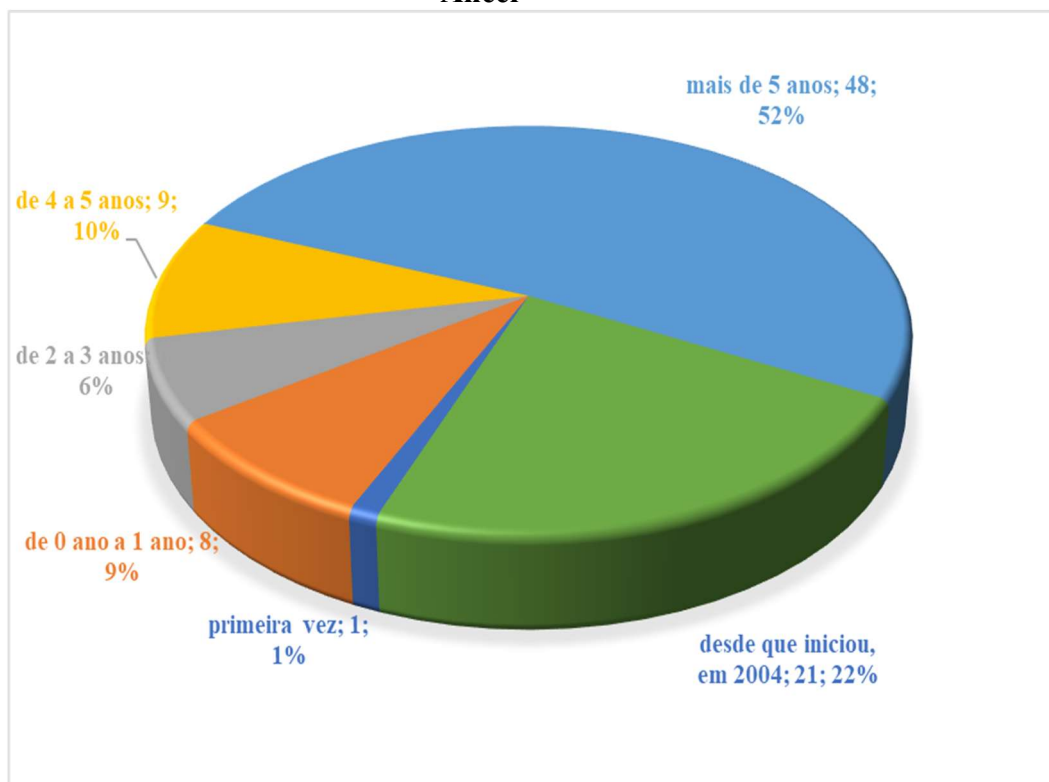
Chama a atenção que 45% dos respondentes embora não tivesse nenhum ponto específico de interesse na pauta da semana em que respondeu o questionário, mesmo assim a acompanhou, o que demonstra que o processo decisório da Agência suscita interesse de seus *stakeholders*. A Figura 10 apresenta o interesse específico em algum ponto da pauta da reunião. A pergunta realizada foi “Na reunião desta semana você tem interesse específico em algum processo da pauta?”.

Figura 10 – Assunto na pauta da reunião pública da diretoria da Aneel

Fonte: Elaborado pela autora (2018)

Surpreende o tempo em que a reunião pública da diretoria da Aneel é acompanhada pelos respondentes do questionário; 84% a acompanham há 4 anos ou mais; 22% desde que foi implantada a transmissão em tempo real, no ano de 2004. Pode-se dizer que ao longo deste tempo, tiveram a oportunidade de acompanhar a evolução do processo em estudo. A Figura 11 apresenta o tempo em que a reunião é acompanhada, os dados foram obtidos por meio da pergunta “Há quanto tempo você acompanha a reunião deliberativa pública da Diretoria da Aneel?”.

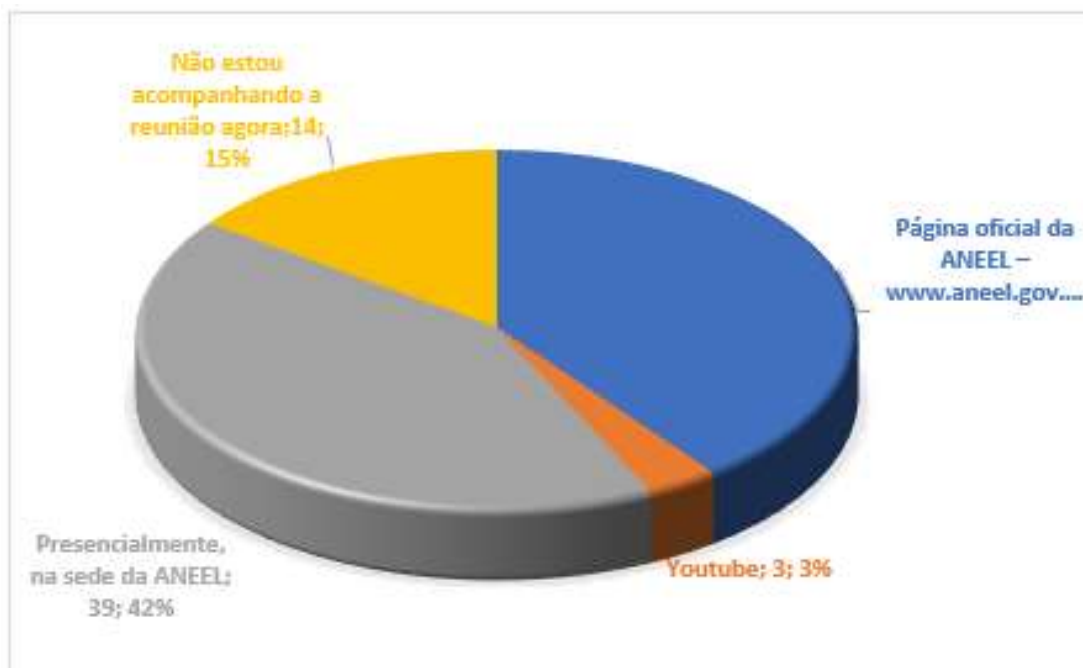
Figura 11 - Tempo em que acompanha a reunião pública da diretoria da Aneel



Fonte: Elaborado pela autora (2018).

Na Figura 12 se apresentam as informações relativas ao Canal utilizado para acompanhar a Reunião Pública. Da amostra, 42% acompanharam a reunião no auditório da Aneel, ou seja, presencialmente, 40% pela página oficial da Aneel e 3% pelo canal *Youtube*, embora pouco utilizado pelos respondentes do questionário, este canal permite aos interessados acesso aos arquivos de vídeo e áudio das reuniões públicas realizadas, a qualquer tempo.

Figura 12 - Canal utilizado para acompanhar a reunião pública da diretoria da Aneel



Fonte: Elaborado pela autora (2018)

Com a amostra definida, na sequência apresentam-se os procedimentos utilizados para a análise dos dados da pesquisa.

e. Instrumentos e Procedimentos de coleta e de análise dos dados

Os procedimentos metodológicos deste trabalho tiveram como foco a pesquisa quantitativa, qualitativa e exploratória, partindo-se da revisão da literatura para fundamentar e extrair os elementos iniciais, que possibilitaram a elaboração dos roteiros, de entrevista e do grupo focal, a árvore de problemas e as versões 1 da árvore de objetivos e do modelo lógico básico.

i. Análise documental

Foram analisados documentos relativos a reunião pública da diretoria da Aneel, entre eles artigo “Transparência no processo decisório da Aneel: em busca da excelência”,

Leis, Decreto, resoluções normativas, Normas de Organização, manuais e procedimentos, o processo administrativo que trata da reunião, as informações disponíveis na página oficial da Organização e no canal *Youtube*. A análise destes documentos e informações subsidiou a elaboração: da árvore de problemas, as versões 1 da árvore de objetivos e do modelo lógico básico; e os roteiros de entrevistas e do grupo focal, que estão nos apêndices deste trabalho.

ii. Entrevista e grupo focal

Na sequência, buscou-se o conhecimento empírico do programa estudado, com o uso das técnicas de grupo focal e entrevistas. As versões 1 da árvore de objetivos e do modelo lógico básico no momento seguinte foram apresentados a 12 profissionais que acompanham ou já acompanharam a reunião pública da diretoria da Aneel, em entrevista semiestruturada, e a 5 pessoas que trabalham em alguma etapa da reunião pública em um grupo focal. As entrevistas e o grupo focal foram gravados, transcritos e analisados por meio da técnica baseada em análise de conteúdo categorial temática, que possibilitou extrair categorias de conteúdo a partir do discurso dos participantes, identificar padrões associados a cada categoria e acrescentar categorias complementares aos dados coletados (BARDIN, 2011).

Para as entrevistas, foi utilizado o roteiro no Anexo 2. As perguntas exploraram, basicamente: o conhecimento do entrevistado sobre o processo da reunião pública da diretoria da Aneel; conhecimento do processo decisório da Aneel antes da reunião ser pública; as causas que levaram a Aneel a implantar a Reunião Pública da Diretoria da Aneel; e as possíveis consequências da reunião.

No grupo focal, foi utilizado um roteiro no Anexo 1 contendo as seguintes perguntas:

1. Vocês conhecem a reunião pública da diretoria da Aneel?
2. Vocês trabalham em alguma etapa do processo da “reunião pública da diretoria da Aneel”? Se sim, qual?
3. Qual a opinião de vocês sobre esta árvore? Concordam? Excluiriam algo? Acrescentariam algo?
4. Qual a opinião de vocês sobre este modelo? Concordam? Excluiriam algo? acrescentariam algo?

A sequência de verificação da saturação teórica para as entrevistas seguiu a proposta apresentada por Falquetto e Farias (2016), que consiste em definir as categorias de análise; definir o roteiro de pesquisa; analisar as entrevistas visando identificar elementos novos e repetidos; registrar em um quadro o ponto de saturação; e a confirmação da saturação em cada categoria. A cada entrevista os modelos foram sofrendo modificações, assim ao fim de cada uma foram elaboradas novas versões dos modelos e alimentada a planilha de saturação teórica de forma a possibilitar a percepção do ponto de saturação de cada categoria e o surgimento de novas. Os Quadros 3 e 4 apresentam as categorias de análise utilizadas nesta pesquisa e a respectiva frequência.

Quadro 3 - Causas da Reunião Pública da Diretoria da Aneel

CAUSAS	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	E8	E9	E10	E11	E12	E13	Total
Previsão no Decreto nº 2.335/97	0	1	0	1	1	1	0	1	1	1	0	1	0	8
Princípios Constitucionais: Legalidade, Impessoalidade, Moralidade, Publicidade, Eficiência	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	12
Autonomia Administrativa e Financeira da Aneel	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	0	0	1	10
Projeto RESEB-COM (2001)	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1
Existência de recursos disponíveis	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	1
Valores da Aneel	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	1
Natureza essencial do serviço público de energia elétrica	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	1
Necessidade de controle social	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	1

Fonte: Elaborado pela autora (2018)

Quadro 4 – Consequências da Reunião Pública da Diretoria da Aneel

CONSEQUÊNCIAS	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	E8	E9	E10	E11	E12	E13	Total
Acessibilidade às decisões da Aneel	1	1	1	1	0	1	1	1	1	0	0	0	1	9
Publicidade	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	13
Controle Social e externo	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	0	1	11
Transparência	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	13
Redução da judicialização das decisões	1	1	1	1	0	1	0	1	0	0	0	0	1	7
Credibilidade da atuação da Aneel	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	13
Otimização de recursos	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1
Segurança jurídica	0	0	0	0	0	1	1	0	0	1	0	0	1	4
Ampliação da participação dos interessados	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	1	0	2
Fortalecimento do papel da Agência Reguladora	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	1
Efetividade da atuação da Aneel	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	1

Fonte: Elaborado pela autora (2018)

Para Falqueto (2016), a amostragem por saturação é uma ferramenta que pode ser utilizada em pesquisas qualitativas, para estabelecer o tamanho final de uma amostra, interrompendo a captação de novos dados no momento oportuno. Nessa técnica, o número de participantes é definido quando os dados obtidos passam a apresentar redundância ou repetição, não se demonstrando produtivo persistir na coleta de dados. Ou seja, as informações fornecidas por novos participantes pouco acrescentariam ao material já obtido, não contribuindo de maneira relevante para o aperfeiçoamento da reflexão teórica fundamentada nos dados já obtidos. Neste estudo, foram investigadas pela técnica de saturação teórica as categorias, definidas a partir da teoria, dispostas na árvore de problemas versão1. O Quadro 5 apresenta a saturação teórica desta pesquisa.

Quadro 5 - Saturação teórica dos dados coletados

CATEGORIAS DE ANÁLISE	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
Causas											X		
Consequências											X		

Fonte: Elaborado pela autora (2018)

Ao observar o Quadro 5 percebe-se que a saturação teórica geral ocorreu apenas na entrevista de número 11, ou seja, a partir desse ponto nenhuma nova informação foi identificada e considerada relevante para a teorização. Após essa constatação, novas entrevistas foram realizadas para a necessária confirmação. Segundo Thiry-Cherques (2009, apud FALQUETO, 2016) é recomendável que sejam feitas duas entrevistas adicionais depois de encontrado o ponto de saturação. Assim, a coleta de dados desta pesquisa prosseguiu até a décima terceira entrevista. Ressalta-se que o grupo focal foi considerado no Quadro 15 como uma das entrevistas, assim foram realizadas 12 entrevistas individuais e 1 grupo focal (entrevista coletiva).

Nesta etapa de entrevistas houve a verificação do modelo lógico junto aos

parceiros estratégicos do programa. O objetivo central foi o de identificar a forma como o programa funciona e sob que condições os resultados podem ser alcançados junto aos participantes e parceiros do programa. Nessa fase foi usado o modelo prévio desenhado tendo como foco abordar as informações necessárias para identificação de relações e as variáveis que participam deste processo. Desta forma, o questionário foi disponibilizado para as pessoas que acompanham ou acompanharam a reunião pública da diretoria da Aneel pelo menos uma vez.

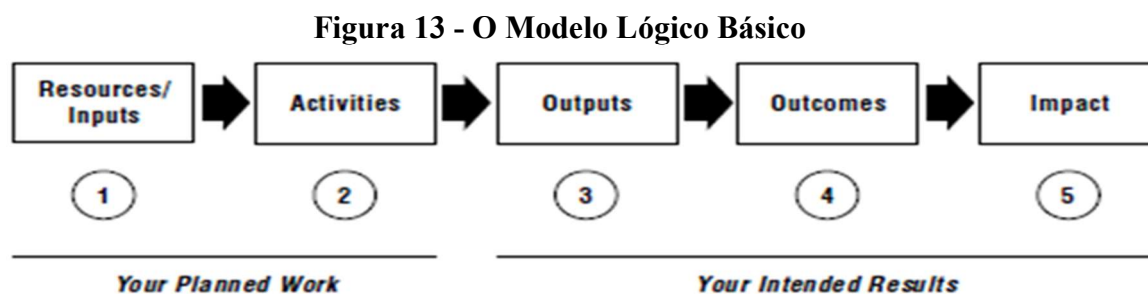
Os dados coletados foram separados em dois grupos, considerando a estrutura da árvore de problemas, as causas e as possíveis consequências. A coleta de dados nas entrevistas e no grupo focal partiu das versões 1 da árvore de objetivos e do modelo lógico básico. Ambos foram apresentados aos respondentes com objetivos de validá-los, assim, poderiam haver confirmações, inclusões, exclusões e alterações nos modelos apresentados. Porém, os respondentes não tiveram acesso ao conteúdo das coletas dos demais participantes, ou seja, todas as entrevistas seguiram o mesmo roteiro e as informações das entrevistas anteriores foram mantidas em sigilo, de modo a não influenciar as respostas de nenhum participante.

Para análise dos dados quantitativos advindos do questionário, utilizou-se medidas de estatística descritiva, como média, frequência, desvio padrão, mínimos e máximos. O questionário aplicado encontra-se no Apêndice “C” deste trabalho.

O questionário esteve disponível por 60 dias no endereço <https://www.onlinepesquisa.com>, e obteve a participação de 27 respondentes. Além disso, nas reuniões públicas da diretoria da Aneel dos meses de novembro e dezembro de 2018 foram aplicados presencialmente 66 questionários, que foram oferecidos às pessoas que acompanharam presencialmente a reunião na sede da Aneel.

f. Método para a Construção do Modelo Lógico

Ao longo de todo o percurso metodológico da pesquisa, foi construído um Modelo Lógico, tendo como referência o modelo elaborado pela W. K. Kellogg *Foundation* (2004). A Figura a seguir apresenta um modelo lógico básico.



Fonte: W. K. Kellogg *Foundation* (2004)

Segundo o Guia da W. K. Kellogg *Foundation* (2004), as etapas para a construção de um modelo lógico são: 1) Descrição de Resultados; 2) Descrição de ações; 3) Construção de uma Teoria do Programa; 4) Posição de Perguntas de Avaliação; e 5) Estabelecimento de Indicadores.

A elaboração do modelo lógico nesta pesquisa se deu em quatro etapas:

- 1) Descrição de Resultados
- 2) Descrição de Ações
- 3) Construção de uma Teoria do Programa
- 4) Elaboração de um Modelo Lógico

Em função dessa particularidade e necessidade de percurso metodológico para cumprir os objetivos da presente pesquisa, o texto que segue será apresentado na ordem de cada etapa de construção do modelo.

i. Etapa 1 - Descrição de Resultados

A construção do modelo lógico teve início pela descrição dos pressupostos básicos, com a obtenção dos componentes do programa, conforme o Quadro 6.

Quadro 6 - Modelo lógico básico

RECURSOS	ATIVIDADES	SAÍDAS	RESULTADOS	IMPACTO

Fonte: W. K. Kellogg *Foundation* (2004)

Recursos incluem os recursos humanos, financeiros, organizacionais e comunitários que estão disponíveis para direcionar o programa, podem ser referidos como Entradas (*inputs*) ou insumos. Os insumos de uma política são os recursos necessários para a sua execução, sejam financeiros, físicos (equipamentos, materiais, instalações), humanos ou outros (W. K. KELLOGG *FOUNDATION*, 2004).

Atividades do programa são o que o programa faz com os recursos. As atividades são processos, ferramentas, eventos, tecnologia e ações que são uma parte intencional do programa. As atividades são as ações e os serviços realizados sob o escopo da política (W. K. KELLOGG *FOUNDATION*, 2004).

Saída é o que se espera ser entregue na conclusão das atividades. São os produtos que podem ser gerados pelo programa ou política pública. Para a Casa Civil e o IPEA (2018), no âmbito de um modelo lógico, denominam-se produtos (*outputs*) os frutos diretos e quantificáveis das atividades da política ou programa, entregues pela realização das atividades.

Resultados são os produtos diretos das atividades do programa e podem incluir tipos, níveis e metas de serviços a serem entregues pelo programa - *outputs*, *out-comes* e impacto (W. K. KELLOGG *FOUNDATION*, 2004).

Impacto, para a Casa Civil e o IPEA (2018), é a mudança fundamental, prevista ou não intencional, que ocorre nas organizações, comunidades ou sistemas como

resultado das atividades do programa. Os impactos de uma política ou programa são mudanças de mais longo prazo promovida sobre o aspecto ou a perspectiva futura de seus beneficiários ou grupo no qual se inserem.

ii. Etapa 2 – Descrição de Ações

Esta etapa consistiu na descrição de ações e o estabelecimento de vínculos entre elas, o que possibilitou identificar os recursos e as atividades do programa necessários para atingir o resultado pretendido. Esta etapa permitiu documentar o conhecimento sobre os recursos disponíveis e as atividades específicas da reunião pública da diretoria da Aneel. Esta etapa permitiu conectar o conhecimento sobre o que funciona, com descrições específicas do resultado esperado do programa (W.K. KELLOGG *FOUNDATION*, 2004).

iii. Etapa 3 – Construção de uma Teoria para o Programa

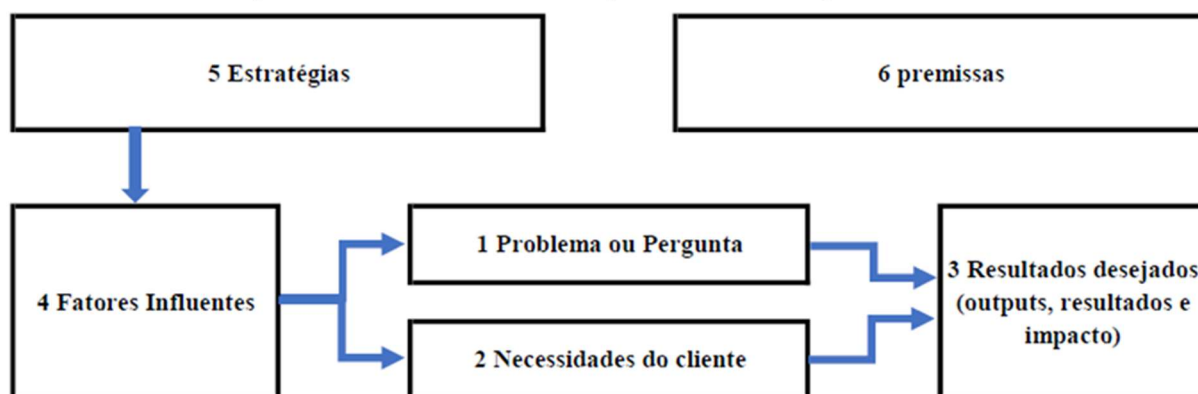
Segundo W.K. Kellogg *Foundation* (2004), os modelos lógicos ajudam a identificar os fatores que irão afetar o programa e permitir que se antecipe os dados e recursos necessários para alcançar o sucesso. À medida que se envolve no processo de criação do modelo lógico do programa, a organização abordará sistematicamente os seguintes problemas de planejamento e avaliação de programas:

- Descrição da estratégia de mudança que o programa oferece.
- Definição do problema que se busca resolver.
- Quantificação do escopo das necessidades que comprovam a seleção do problema abordado.
- Reconhecimento dos fatores que podem influenciar a capacidade de criar mudanças na comunidade beneficiada pelo programa.

- Aplicação de pesquisas de melhores práticas que apoiem estratégias de solução plausíveis para identificar área problemática.
- Declaração dos pressupostos sobre por que as estratégias selecionadas funcionarão na comunidade beneficiária do programa da maneira descrita.

O planejamento de programas possibilita construir uma teoria do programa. Programas bem-sucedidos criam mudanças e são construídos sobre um sólido conhecimento do que funciona, a teoria do programa. Por meio de uma série de seis etapas, demonstradas na Figura 14, que descrevem a teoria fundamental que dá suporte ao programa (W.K. KELLOGG *FOUNDATION*, 2004).

Figura 14 - Modelo de Planejamento de Programa



Fonte: W. K. Kellogg *Foundation* (2004)

O modelo de planejamento de programa, apresentado na figura anterior, esclarece a teoria do programa, segundo W.K. Kellogg *Foundation* (2004). O item 1: Problema ou Pergunta, descrever o problema do programa que se pretende resolver ou a questão que o programa irá abordar. O item 2: Necessidades do cliente, especifica as necessidades e/ou ativos que levou o programa a resolver o problema ou responder à pergunta. O item 3: Resultados desejados (saídas, resultados e impactos), identifica os resultados desejados,

ou visão do futuro, ao descrever o que se espera alcançar. O item 4: Fatores influenciadores, listar os fatores (por exemplo, proteção ou fatores de risco, ambiente político, ou outros fatores) que podem influenciar a mudança na comunidade (clientes) beneficiada pelo programa. O item 5: Estratégias, lista geral de estratégias bem-sucedidas ou de “melhores práticas” identificadas que têm ajudado as comunidades a alcançar os resultados do programa. E o item 6: Premissas, indicar as premissas por trás das estratégias de mudança que irá utilizar no programa (por exemplo, princípios, crenças, ideias). A teoria do programa deste estudo é apresentada na subseção 4, ‘b’, ‘iii’.

iv. Etapa 4 - Elaboração de um Modelo Lógico

Nesta etapa, o modelo lógico foi desenhado, com o propósito de explicitar as ligações e suposições causais existentes, a lógica existente entre os componentes e as relações percebidas é desenhada. Considerando que os recursos, atividades e os resultados são listados em colunas separadas no Quadro, eles são automaticamente vinculados no modelo. Ainda que haja maneiras variadas de apresentar um modelo lógico, geralmente é apresentado como um diagrama com linhas e colunas de caixas contendo descrições abreviadas e relações causais mostrando setas-caminho como conexões (SOUZA, 2013). O Quadro 7 apresenta a síntese das etapas de elaboração do Modelo Lógico.

Quadro 7 – Síntese das Etapas para Elaboração de Modelo Lógico

Etapas		Procedimentos	Técnicas de apoio
1	Coleta de Informações relevantes	Fontes humanas: desenvolvedores, coordenadores, participantes, beneficiários e <i>stakeholders</i> ; Fontes materiais: documentos, legislações, avaliações parciais, regulamentos, registros de atividades avaliativas.	<ul style="list-style-type: none"> • Análises documentais • Mineração de dados bibliográficos • Revisão de Literatura • Entrevistas • Grupos Focais • Análise de documentos com pequeno grupo • Análise de movimentação gerencial
2	Definição e contextualização do Problema	Descrição do problema ou demanda social: abrangência, público-alvo, Explicitação de hipóteses sobre possíveis “causas” que levam ao surgimento do problema; Caracterização do contexto no qual o problema emerge, com identificação de fatores internos e externos ao programa. Identificação das possíveis soluções para o problema e análise de explicações alternativas à ação do programa.	<ul style="list-style-type: none"> • Análise de políticas que perpassam o programa • Uso de matriz SWOT (Análise das forças, fraquezas, oportunidades e ameaças) • Análise de cenário • Análise do problema em parceria com outras instituições/programas semelhantes
3	Organização gráfica do modelo	Disposição dos componentes do Modelo Lógico em colunas e linhas.	<ul style="list-style-type: none"> • Uso de suposição causal “se-então” entre uma coluna e outra de forma que as linhas guardem relação de causalidade
4	Desenho do modelo lógico	Organização gráfica dos componentes e suas supostas relações causais e explicações alternativas para os resultados observados.	<ul style="list-style-type: none"> • Disposição dos elementos com a lógica dos elementos desenhada da esquerda para a direita. • Criação de linhas com ordem sequencial de atividades.
5	Verificação do modelo lógico com os parceiros estratégicos do programa	Identificar as partes interessadas (beneficiários e parceiros estratégicos) e debater o modelo desenhado. Os seguintes questionamentos são sugeridos: <ul style="list-style-type: none"> • É o nível de detalhes suficientes para criar entendimentos dos elementos do programa e suas inter-relações? • A lógica completa do programa está retratada? Ou seja, todos os elementos-chaves estão contemplados? • A lógica do programa está harmoniosa? Será que todos os elementos do programa estão retratados? Existem outros caminhos a serem retratados? • Os principais fatores contextuais externos foram identificados? O potencial de contribuição desses fatores contextuais foi apresentado? Há explicações alternativas para os resultados? 	<ul style="list-style-type: none"> • Entrevistas • Grupos Focais • Análise de documentos com pequeno grupo • Teste de consistência • Análise vulnerabilidade • Análise da motivação dos atores

Fonte: Souza (2013)

Por fim, considerando os métodos e técnicas empregados neste estudo, segue o Quadro 8 com a estrutura metodológica da pesquisa:

Quadro 8 - Estrutura Metodológica da Pesquisa

Pergunta de pesquisa	Há evidências de efetividade da reunião pública da diretoria da Aneel, de acordo com a ótica de seus <i>stakeholders</i> ?			
Objetivo geral	Investigar evidências de efetividade da Reunião Pública da diretoria da Agência Nacional de Energia Elétrica (Aneel), por meio da técnica de modelos lógicos, sob a ótica de <i>stakeholders</i> .			
Objetivos específicos	Descrever a Reunião pública da diretoria da Aneel.	Elaborar um modelo lógico para avaliar a Reunião pública da diretoria da Aneel.	Aplicar o modelo lógico na Reunião Pública da Diretoria da Aneel.	Analisar o alcance dos objetivos gerais da Reunião Pública da Diretoria da Aneel de acordo com o que foi especificado em seu modelo lógico.
Fontes de dados e instrumentos de coleta	Pesquisa bibliográfica, análise documental, entrevistas, grupo focal e questionário			
Procedimentos de análise de dados	Análise de conteúdo, saturação teórica, estatística descritiva			

Fonte: Elaborado pela autora (2018)

De posse dos dados, passa-se à análise e discussão dos mesmos na próxima seção deste trabalho.

4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

Nessa seção são apresentados os resultados encontrados na pesquisa, de acordo com os seus objetivos específicos. Inicialmente, apresenta-se a caracterização da Reunião Pública da diretoria da Aneel, seguida da elaboração e aplicação do modelo lógico para avaliar a Reunião Pública da diretoria da Aneel e, encerrando a sessão, apresenta-se a análise de alcance dos objetivos gerais da Reunião Pública da Diretoria da Aneel de acordo com o especificado em seu modelo lógico.

a. A Reunião pública da diretoria da Aneel

A reunião pública da diretoria é a sessão solene do processo decisório da Agência Nacional de Energia Elétrica – Aneel, na qual são deliberados os processos que envolvam interesses dos agentes do setor elétrico e dos consumidores (ANEEL, 2018). Em 2004, as reuniões de diretoria passaram a ser públicas com o objetivo de aumentar a transparência do processo decisório, de possibilitar a aproximação entre a Aneel e a sociedade. Em outubro de 2004, foi dado mais um passo – as reuniões passaram a ser transmitidas ao vivo, pela Internet, pelo Portal da Aneel (BRASIL, 2005). Atualmente também é transmitida pelo canal *youtube*.

A realização de reuniões públicas permite aos consumidores e agentes regulados o acompanhamento integral dos processos, inclusive os que incluem a aprovação de normas que regem o setor de energia elétrica brasileiro (BRASIL, 2005). Segundo Oliveira, Matos e Rosa (2011) até então, as reuniões eram realizadas sem um procedimento definido, publicidade e instrução processual adequadas, apenas era dada publicidade aos atos resultantes das deliberações por meio do Diário Oficial da União.

No entendimento da Aneel, pelo ineditismo desta ação, diretores, superintendentes e assessores da Agência, que são os gestores da organização, procuraram conhecer a realidade de outros órgãos dos poderes Executivo, Legislativo e Judiciário em que o processo decisório é realizado de forma colegiada, como o Conselho Administrativo de Defesa Econômica (CADE), os tribunais de contas da União e do Distrito Federal, comissões da Câmara e do Senado Federal, o Supremo Tribunal Federal e o Superior Tribunal de Justiça (BRASIL, 2005). A Aneel entende que foi pioneira quando realizou a primeira reunião pública de sua diretoria no ano de 2004.

Destaca-se que a reunião torna-se pública: (i) ao se permitir o acesso de todo e qualquer cidadão à sala de reuniões; (ii) ao transmiti-la ao vivo pela internet, por meio de acesso ao sítio da Aneel e *youtube*; (iii) posteriormente, pela divulgação da memória e da ata da reunião, também no sítio da Aneel; e (iv) ao possibilitar que os interessados tenham acesso a cópia de registros das sessões públicas, que são integralmente gravadas e mantidas no centro de documentação da Aneel e atualmente no canal *youtube* (OLIVEIRA, MATOS E ROSA, 2011). A seguir imagem da reunião pública no *youtube*:

Figura 15 - Reunião pública - página no Youtube

The image shows a YouTube page for a video titled "47ª Reunião Pública Ordinária ANEEL - 18/12/2018 - Parte 1". The video is from the channel "Agência Nacional de Energia Elétrica" (ANEEL). The video player shows a meeting in progress with several people seated around a table. The video has 297 views and was uploaded 1 week ago. The description provides details about the meeting agenda and where to find the full agenda and minutes. The page also features a sidebar with navigation options and a list of related videos from the ANEEL channel.

Fonte: Aneel (2018)

Foi no âmbito do Decreto nº 2.335/1997, que o processo decisório da Aneel teve suas primeiras linhas definidas, conforme transcrito a seguir:

“Art. 22. O processo decisório da Aneel obedecerá aos princípios da legalidade, impessoalidade, moralidade, ampla publicidade e economia processual.

§ 1º As reuniões da Diretoria da Aneel que se destinem a resolver pendências entre agentes econômicos do setor de energia elétrica e entre esses e consumidores, assim como a julgar infrações à lei e aos regulamentos, poderão ser públicas, a critério da Diretoria, permitida sua gravação por meios eletrônicos e assegurado aos interessados o direito de obter as respectivas transcrições.

§ 2º A Aneel definirá os procedimentos para seus processos decisórios, assegurando aos interessados o contraditório e a ampla defesa, com os meios e recursos a ela inerentes.”

Observa-se da documentação do processo administrativo 48500.001953/2004-41, que em maio de 2004, a Aneel iniciou os estudos e trabalhos sobre a viabilidade de tornar públicas as reuniões deliberativas semanais de sua diretoria, com a presença e participação dos interessados no julgamento dos processos. Para que o projeto se tornasse viável, foi necessária uma opção da Diretoria da Aneel no sentido de tornar suas reuniões públicas, seguida da elaboração de norma específica, realizar adaptações físicas e nas atividades e motivar a receptividade de seus *stakeholders*. Dentre as adaptações, pode-se citar:

- (i) distribuição dos processos em sessão pública, que levou à alteração dos ritos internos das unidades organizacionais, de modo a instruírem mais adequadamente os processos para distribuição e disponibilização ao público;
- (ii) alteração do modo de formação da pauta de reunião, que passou a ter regras predefinidas de priorização e alteração na ordem de julgamento de matérias;
- (iii) publicação da pauta no sítio da Agência na internet, com antecedência adequada à participação dos interessados;
- (iv) disponibilização prévia dos relatórios no sítio da Agência; e

(v) alteração da dinâmica das reuniões, que passou a seguir um rito mais apropriado ao entendimento e participação do público externo.

Também é possível observar que a Resolução Normativa Aneel nº 87, de 29 de setembro de 2004, aprovou a Norma de Organização – NO nº 18 que dispõe sobre os procedimentos gerais referentes às reuniões públicas da diretoria da Aneel, na qual são deliberados os processos que envolvem interesses dos agentes do setor elétrico e dos consumidores. Esta norma foi alterada pelas Resoluções Normativas nº 321, de 1º de julho de 2008, nº 468, de 06 de dezembro de 2011 e nº 698, de 15 de dezembro de 2015, conforme verificado em 27 de dezembro de 2018 no sitio www.Aneel.gov.br.

A NO nº 18/2004, no Artigo 2º estabelece que a distribuição dos processos aos diretores da Aneel será por meio de sorteio em sessões públicas realizadas em local e data previamente definidos e divulgados no endereço eletrônico da Aneel (BRASIL, 2004). Com o objetivo de aumentar a transparência e em consonância com o princípio da publicidade dos atos administrativos, as pautas e os relatórios dos processos são disponibilizadas no portal www.aneel.gov.br dois dias antes de cada reunião. Possibilitando a participação dos interessados nos processos em julgamento, que poderão ter o direito à sustentação oral no processo durante a reunião, pelo prazo de dez minutos (BRASIL, 2005). Oliveira, Matos e Rosa (2011) destacam a preocupação e a opção da Aneel de dar conhecimento ao público de todos os passos do processo decisório.

Segundo o Manual de Procedimentos da Reuniões da Diretoria da Aneel, as reuniões públicas seguem o seguinte fluxo: Distribuição de processos aos Diretores Relatores, divulgação das Pautas e das Memórias (documento que contém as decisões proferidas), acompanhamento e transmissão ao vivo pela Internet, Triagem dos documentos pós-reunião, Revisão da Qualidade dos Atos e Publicação dos Atos Administrativos (BRASIL, 2013).

Na página da Aneel na internet (www.Aneel.gov.br) estão disponíveis as seguintes informações sobre a reunião pública, conforme consulta realizada em 16 de agosto de 2018:

- o Calendário das Reuniões Públicas da Diretoria para o ano de 2018, aprovado pela Portaria nº 4.872, de 21 de Dezembro de 2017.
- a página de Distribuição de Processos, com todas as sessões de sorteio de processos públicos aos Diretores, desde o ano de 2005.
- o conteúdo das Pautas/Atas das reuniões, divulgadas semanalmente às sextas-feiras.
- a página de Sustentação Oral, Preferências e Destaque, por meio da qual o interessado poderá se inscrever para se manifestar durante a Reunião, pedir preferência na ordem de julgamento ou destacar algum processo do Bloco da Pauta.
- a Transmissão das reuniões públicas, que podem ser acessadas, em regra, todas as terças-feiras a partir das 9h ou quando houver convocação de Reunião Extraordinária.
- os Vídeos das Reuniões, com a gravação de todas as reuniões, separadas por data e item.

A Resolução Normativa nº 698, de 15 de dezembro de 2015 estabelece que a diretoria da Aneel divulgará o calendário de reuniões deliberativas ordinárias do exercício seguinte, indicando os períodos em que suspenderá suas deliberações, hipótese na qual também ficarão suspensos os prazos dos processos. Destaca-se que deve ser dada ampla divulgação do calendário das reuniões, bem como as alterações que sobrevierem (BRASIL, 2015).

A Portaria Aneel nº 5.493, de 4 de dezembro de 2018, no seu art. 1º aprovou o Calendário de Reuniões Públicas Ordinárias da Diretoria da Aneel para o ano 2019, conforme as datas indicadas no Quadro 9.

Quadro 9 - Calendário de Reuniões Públicas Ordinárias da Diretoria da Aneel para o ano 2019

Mês	Datas da Reuniões
Janeiro	22 e 29
Fevereiro	5, 12, 19 e 26
Março	12, 19 e 26
Abril	2, 9, 16, 23 e 30
Maio	7, 14, 21 e 28
Junho	4, 11, 18 e 25
Julho	2, 9, 16, 23 e 30
Agosto	6, 13, 20 e 27
Setembro	3, 10, 17 e 24
Outubro	1º, 8, 15, 22 e 29
Novembro	5, 12, 19 e 26
Dezembro	3, 10 e 17

Fonte: Aneel (2018)

A Aneel realiza Sessões Públicas de Distribuição de Processos aos Diretores-Relatores, transmitidas em tempo real via internet, com data e horário previamente definidos, utilizando um globo sorteador manual com bolas numeradas de 1 a 4, tendo em vista que 4 é a quantidade de diretores que podem relatar processos, o Diretor Geral não relata processos. No início da Sessão, procede-se ao sorteio dos números correspondentes a cada um dos Diretores-Relatores por ordem de antiguidade. Em seguida, procede-se a leitura de cada item da lista e o sorteio do Diretor-Relator. A cada sorteio, a bola sorteada retorna ao globo sorteador. Destaca-se que a inclusão destes itens sorteados na pauta da Reunião Pública da Diretoria para deliberação, fica condicionada à análise do Diretor-Relator (BRASIL, 2018). Infere-se que os procedimentos adotados na Sessão Pública de Sorteio possibilitam: Aleatoriedade, Isonomia e Transparência. A seguir um exemplo de uma lista de sorteio:

Figura 16 - Exemplo de lista de sorteio público

LISTA DA 16ª SESSÃO DE SORTEIO PÚBLICO EXTRAORDINÁRIO DE 2018 - DIRETOR SORTEADO.
28/12/2018

Data: 28 de Dezembro de 2018.

Local: Sala de Reunião da Diretoria, no Edifício Sede da ANEEL, SGAN 603, Módulo I/J, Brasília-DF.

Hora: 16h30

1. Processo: 48500.004886/2018-93 **Assunto:** Avaliação da conveniência e oportunidade de revisão do Orçamento Anual de 2019 da Conta de Desenvolvimento Energético - CDE, em decorrência da publicação do Decreto nº 9.642/2018. **Área Responsável:** Superintendência de Gestão Tarifária - SGT.

Diretor-relator sorteado: Sandoval de Araújo Feitosa Neto.

Fonte: Aneel (2019). Retirado do portal da Aneel em 2 de janeiro 2019.

A pauta da reunião pública da diretoria da Aneel tem a finalidade de comunicar à sociedade os assuntos que serão deliberados, informando a data, a hora e o local da reunião pública. Já a ata é o documento oficial que sintetiza as deliberações após a realização de cada reunião pública. Até ser devidamente assinada pela diretoria, a ata será prévia e poderá passar por ajustes (BRASIL, 2018). A seguir como exemplo parte de uma pauta da reunião pública:

Figura 17 - Exemplo de pauta da reunião pública

PAUTA DA 45ª REUNIÃO PÚBLICA ORDINÁRIA DA DIRETORIA DE 2018

04/12/2018

Data da Reunião: 4 de dezembro de 2018.

Local: Sala de Reunião da Diretoria, no Edifício Sede da ANEEL, SGAN 603, Módulo I/J, Brasília-DF.

Início: 9h

I. RITO DA REUNIÃO PÚBLICA DE DIRETORIA DA ANEEL.

Verificação do quórum.

Aprovação da Ata da reunião anterior.

Julgamento dos pedidos de preferência e sustentação oral.

Chamamento dos processos pelo Secretário-Geral.

Leitura do relatório pelo Relator.

Apresentação Técnica.

Sustentação oral.

Pronunciamento do Procurador-Geral.

Leitura do voto do Relator.

Debate entre os diretores.

Apuração dos votos em ordem inversa de antiguidade.

Proclamação do resultado.

II. RELAÇÃO DOS ASSUNTOS RELATIVOS AOS AGENTES DO SETOR ELÉTRICO BRASILEIRO.

1. Processo: 48500.005366/2018-06 **Assunto:** Resultado da Audiência Pública nº 49/2018, instituída com vistas a colher subsídios e informações adicionais para a definição das regras de comercialização de energia elétrica para atendimento à Resolução Normativa nº 824/2018, referente ao Mecanismo de Venda de Excedentes – MVE **Área Responsável:** Superintendência de Regulação Econômica e Estudos do Mercado – SRM

Diretor-Relator: Sandoval de Araújo Feitosa Neto

2. Processo: 48500.004906/2018-26 **Assunto:** Resultado da Audiência Pública nº 50/2018, instituída com vistas a colher subsídios e informações adicionais para o aprimoramento da Resolução Normativa nº 748/2016 a fim de se adequar a remuneração realizada por meio da exclusão da receita do ativo regulatório do empréstimo do Fundo da Reserva Global de Reversão – RGR **Área Responsável:** Superintendência de Fiscalização Econômica e Financeira – SFF

Diretor-Relator: Rodrigo Limp Nascimento

Fonte: Aneel (2019). Retirado do portal da Aneel em 2 de janeiro 2019, corte de parte da pauta.

O rito estabelecido na pauta da reunião apresentado na Figura 17 foi estabelecido pela Resolução nº 321, de 1º de julho de 2008.

As partes dos processos interessadas em se inscrever para sustentação oral, devem fazer pedido de destaque ou preferência na ordem de julgamento dos assuntos da pauta das reuniões públicas da diretoria. Os pedidos de preferência e/ou sustentação oral, serão objeto de análise e deliberação por parte do presidente da reunião pública, devem ser encaminhados até 30 minutos antes do início da reunião. Ao solicitar o destaque, o assunto será retirado do bloco da pauta e o rito tradicional de deliberação será seguido - leitura do relatório, manifestação do representante da Procuradoria Federal da Aneel que

estiver compondo a mesa da reunião, leitura da fundamentação, debate, votação (BRASIL, 2018).

No entendimento de Oliveira, Matos e Rosa (2011), a sustentação oral é a oportunidade que têm as partes no processo - associações, concessionárias e consumidores - de sustentar oralmente no dia da reunião pública, perante a Diretoria Colegiada da Aneel, as razões do recurso ou de contrarrazões, bem como manifestação no processo de seu interesse. Este instrumento prestigia o princípio da ampla defesa, o qual assegura às partes a oportunidade de exercitarem plenamente suas defesas.

Em geral as decisões da Agência são colegiadas, ou seja, seus diretores participam das decisões, porém há hipóteses em que as decisões poderão ser monocráticas. As decisões monocráticas são emitidas pelos Diretores-Relatores de matérias que envolvam recurso administrativo manifestamente inadmissível (hipóteses elencadas no artigo 43 da Norma de Organização nº 01 da Aneel) ou de decisões recorridas que estão em consonância com parecer jurídico aprovado pela Diretoria da Aneel ou enunciado de Súmula da Agência. Nessas circunstâncias, poderá ser negado seguimento ao pedido do interessado de forma monocrática, sem a necessidade de submissão do assunto ao colegiado (BRASIL, 2018).

A Aneel, no seu planejamento estratégico para os anos de 2018 a 2021, estabeleceu o objetivo estratégico (OE7) de “aprimorar a efetividade da participação pública e da comunicação com a sociedade”, a fim de possibilitar a participação de interessados e o exercício do controle social. O OE7 busca ampliar a acessibilidade aos temas em debate e aos fundamentos das decisões, expressando-os em linguagem acessível para os consumidores na busca por maior efetividade às ferramentas de comunicação, oportunizando o controle social e promovendo cidadania ativa no processo decisório da Agência (BRASIL, 2017a). Nesta linha, a Agência garante a participação da sociedade

mediante o acesso assegurado a registros e informações de atos administrativos, de modo a propiciar o conhecimento sobre o que ocorre na administração, pois concede o direito à vista dos autos e à obtenção de certidões ou cópias reprográficas dos dados e dos documentos ali contidos. Esta conduta da Aneel é reforçada com o advento da Lei de Acesso à Informação (LAI), Lei nº 12.527, de 18 de novembro de 2011. A Agência segue atentamente as determinações da LAI, desde a sua entrada em vigor (BRASIL, 2018c). No portal da Agência é possível acessar os principais assuntos de interesse público relacionados ao funcionamento da Aneel, detalhados e atualizados periodicamente. Destaca-se que parte dos dados desta pesquisa foram solicitados com base na LAI.

Com tanta publicidade não resta espaço para decisões casuísticas ou imotivadas, nem tampouco para aquelas inadequadamente motivadas, que estariam sujeitas à crítica dos interessados e, em última análise, da sociedade em geral e, destarte, juridicamente frágeis (OLIVEIRA; MATOS; ROSA, 2011). Como resultado, continua os autores, é muito baixo o índice de processos da Agência judicializados e, destes, a quase totalidade é decidida em favor dela pela Justiça. Ademais, a transparência incentiva e provoca a sociedade a participar, discutir e interferir no processo decisório da Aneel, que, em consequência, é estimulada a manter um ciclo de melhoria contínua. Destacam, ainda, que outra característica bastante própria da reunião pública da diretoria da Aneel é a oportunidade do debate para a formação do convencimento de seus diretores, de modo a aprimorar ainda mais o entendimento sobre a matéria, firmar a motivação e deixar claro o entendimento consubstanciado na decisão. Ainda no entendimento dos autores, o debate possibilita a Agência a praticar o princípio da motivação dos atos administrativos, segundo o qual toda decisão deve estar fundamentada em uma exposição de motivos e justificativas do porquê do ato administrativo. Na dinâmica da reunião pública, essa

“explicação” é fornecida quando da leitura do voto do diretor-relator e no decorrer do debate entre os diretores.

b. O modelo lógico para a avaliação da reunião pública da diretoria da Aneel

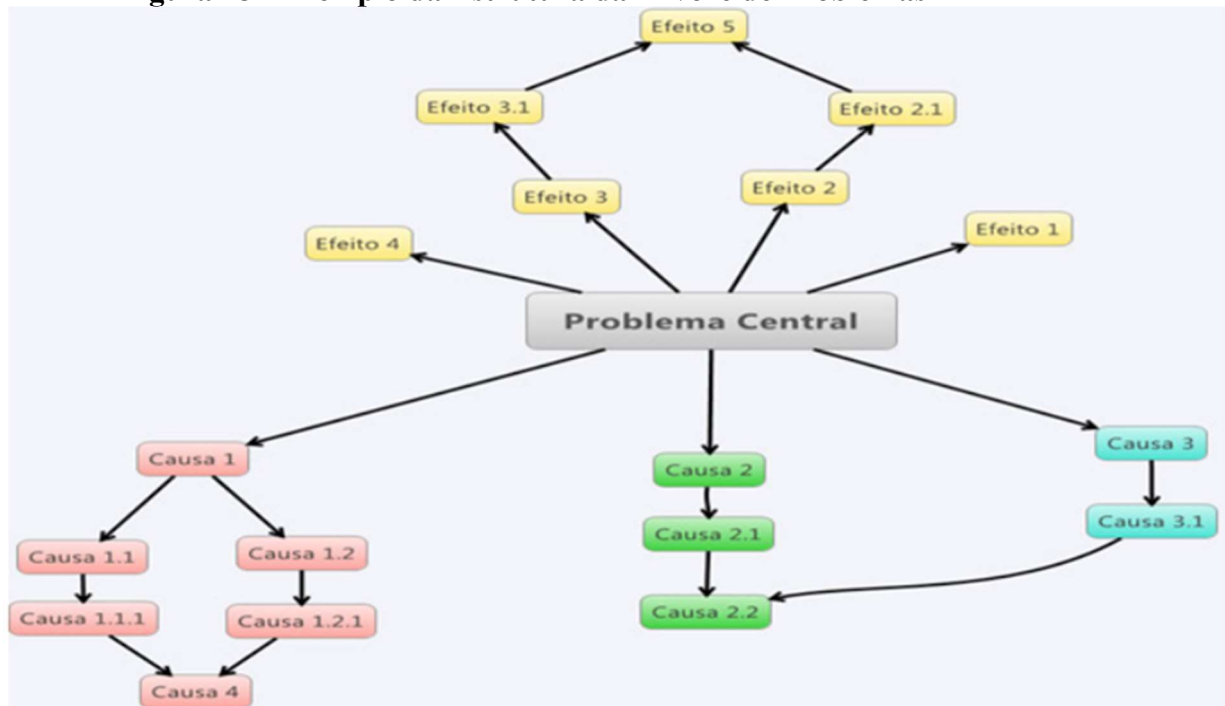
Nesta subseção serão tratados os objetivos específicos 2 e 3 desta pesquisa: OE2 - Elaborar um modelo lógico para avaliar reunião pública da diretoria da Aneel; e OE3 - Aplicar o modelo lógico na reunião pública da diretoria da Aneel.

Anteriormente à elaboração do Modelo Lógico, foi realizada uma etapa de problematização, com o uso da técnica de árvore de problemas. A seguir são apresentados os resultados preliminares e finais da árvore de objetivos e do modelo lógico construído para esta pesquisa.

i. Resultados da Árvore de Problemas e Objetivos

Para Cohen e Martinez (2004, *apud* BRASIL, 2013) a árvore de problemas é uma técnica participativa que auxilia na identificação do problema e organização da informação coletada, possibilitando um modelo de relações causais que o explicam. Esta técnica facilita a identificação e a organização das causas e das consequências ou efeitos de um problema central. A Figura 18 apresenta um exemplo de árvore de problemas.

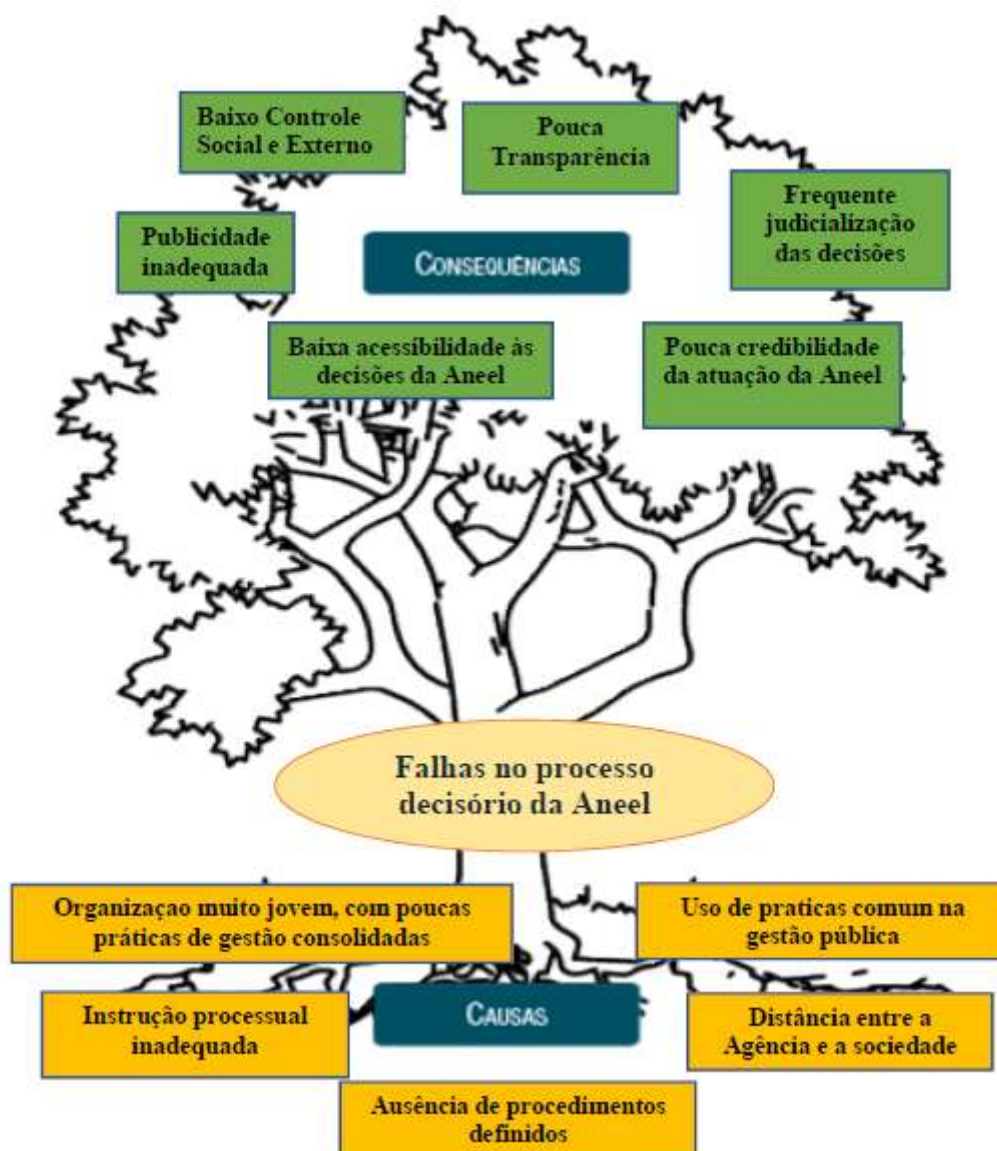
Figura 18 - Exemplo da Estrutura da Árvore de Problemas



Fonte: TCU (2013)

Da análise documental e da revisão da literatura foram elaboradas a árvore de problemas e as versões 1 da árvore de objetivos e do modelo lógico básico. A Figura 19 apresenta a Versão 1 da árvore de problemas desta pesquisa, que é o registro antes da realização de entrevistas e grupo focal.

Figura 19 - Árvore de Problemas



Fonte: Elaborado pela autora (2018)

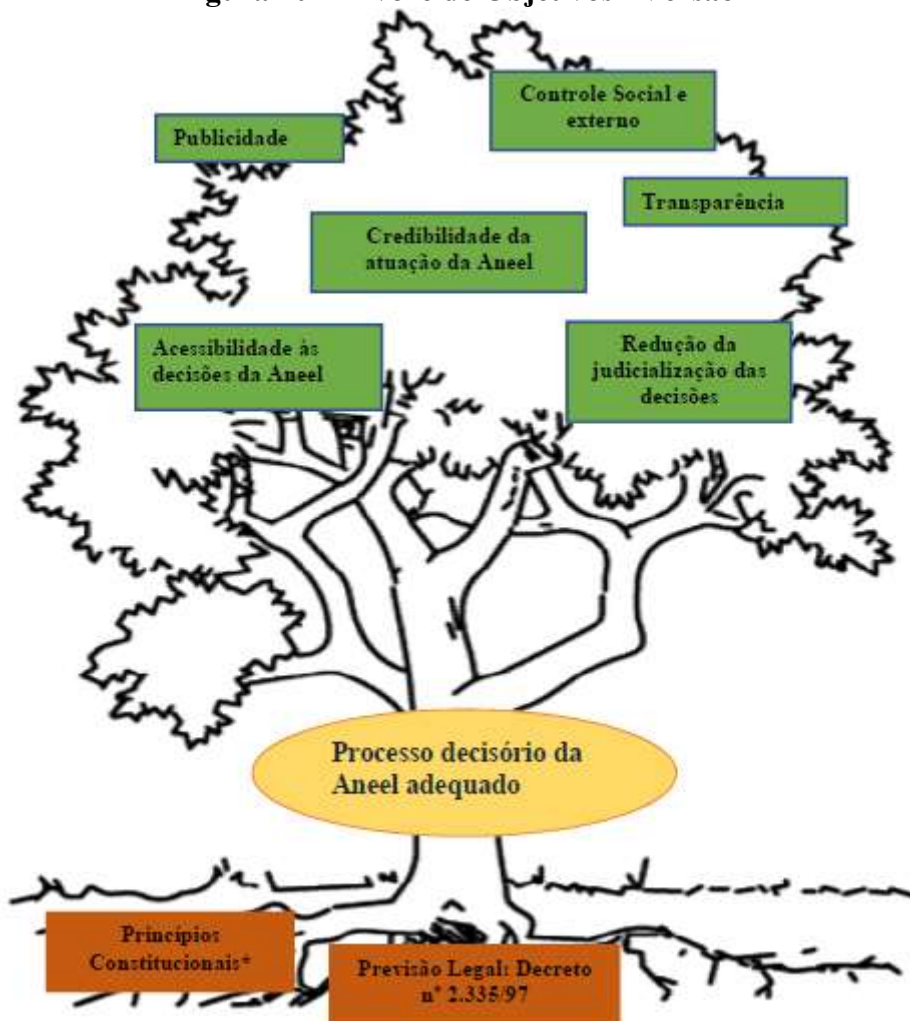
Considerando o período anterior ao mês de outubro de 2004, quando foi instituída a reunião pública da diretoria da Aneel, no centro da árvore é apontado como problema “falhas no processo decisório da Aneel”, cujas causas estão representadas em sua raiz. Foram observadas entre as causas do problema o fato de a época a organização ser recente, tendo em vista que suas atividades iniciaram em 2 de dezembro de 1997, ou seja, a 6 anos, portanto bastante jovem para uma organização, em especial da administração pública, assim, com práticas de gestão ainda em construção ou com adoção de práticas

comuns na gestão pública à época, percepção reforçada ao se observar os demais itens apontados na raiz do problema, como distância entre a Agência e a sociedade, ausência de procedimentos suficientemente definidos e instrução processual inadequada.

A fim de tratar este problema, conforme consta da Nota Técnica nº 005/2004-SGE/ANEEL, de 07 de julho de 2004, a diretoria da Agência solicitou, no ano de 2004, estudos prévios sobre a viabilidade de se tornar a reunião deliberativa semanal em uma reunião pública, com a presença e participação dos interessados no julgamento dos processos, de modo a ampliar a transparência das ações da Agência, e, também, conferir maior legitimidade à suas decisões. Este foco é evidenciado, quando em 2004, as reuniões de diretoria passaram a ser públicas com o objetivo de aumentar a transparência do processo decisório, de possibilitar a aproximação entre a Aneel e a sociedade. Em outubro de 2004, foi dado mais um passo – as reuniões passaram a ser transmitidas ao vivo, pela Internet, pelo Portal da Aneel (BRASIL, 2005).

Nos galhos da árvore de problemas são apontadas as possíveis consequências do problema, ou seja, os efeitos negativos que podem decorrer do problema. Na versão inicial foram observadas seis consequências, de acordo com os dados coletados, entre eles baixa transparência e publicidade inadequada. Com a proposta da reunião pública, que tem como foco tratar o problema, ou seja, as falhas no processo decisório da Aneel, com base na árvore de problemas foi elaborada árvore de objetivos, que é a representação gráfica do objetivo central do projeto (tronco), dos meios para alcançá-lo (raízes) e dos efeitos positivos que o alcance dos objetivos provoca na população-alvo (galhos e folhas). A Figura 20 apresenta a Versão 1 da árvore de objetivos desta pesquisa.

Figura 20 - Árvore de Objetivos - Versão1



*Legalidade, Impessoalidade, Moralidade, Publicidade, Eficiência
 Fonte: Elaborado pela autora (2018)

A seguir aborda-se cada um dos componentes da árvore de objetivos versão 1. No centro da árvore encontra-se o objetivo: Processo decisório da Aneel adequado. Que surgiu da transformação do problema “Falhas no processo decisório da Aneel”. Na raiz da árvore são apresentados os meios para alcançar o objetivo. Na versão 1 foram apontadas duas, de acordo os dados coletados até essa etapa da pesquisa: o cumprimento do previsto no Decreto nº 2.335/1997, parágrafo 1º do artigo 22, e a observação dos princípios constitucionais da legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência (BRASIL, 1988). O Decreto nº 2.335/1997 estabeleceu, *in verbis*, que “as reuniões de Diretoria da Aneel que se destinem a resolver pendências entre agentes

econômicos do setor de energia elétrica e entre esses e consumidores, assim como a julgar infrações à lei e aos regulamentos, poderão ser Públicas, a critério da Diretoria, permitida sua gravação por meios eletrônicos e assegurado aos interessados o direito de obter as respectivas transcrições” (BRASIL, 2004).

Os princípios constitucionais que regem a administração pública aparecem como a outra causa. A Constituição Federal de 1988, no seu artigo 37, estabelece que “a Administração Pública direta e indireta, de qualquer dos Poderes da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios, obedecerá aos princípios da legalidade, moralidade, impessoalidade, publicidade e eficiência” (BRASIL, 1988). Estes princípios, entre outros, constam da Norma de Organização Aneel nº 18/2004, que no artigo 2º estabelece que a Agência deliberará em conformidade com os procedimentos estabelecidos nesta Norma, visando o interesse público e observando, entre outros, os princípios da legalidade, da impessoalidade, da motivação, da publicidade, da razoabilidade, da moralidade, da ampla defesa, do contraditório, da segurança jurídica e da eficiência.

Na versão 1 da árvore de objetivos, os efeitos positivos que o alcance do objetivo poderá possibilitar, ou consequências, estão demonstrados na copa, a seguir apresentados:

1) **Acessibilidade às Decisões da Aneel** – Segundo Oliveira, Matos e Rosa (2011), a reunião torna-se pública ao possibilitar que interessados solicitem cópia do áudio das sessões públicas, que são integralmente gravadas e mantidas no centro de documentação da Aneel. Esta possibilidade foi alterado, pois, atualmente áudios e vídeos na integra são disponibilizados no canal *youtube*, no endereço <https://www.youtube.com/user/aneel>.

2) **Publicidade** – O Decreto nº 2.335/1997 estabeleceu que aos atos administrativos da Aneel que implicar efetiva afetação de direitos dos agentes econômicos do setor elétrico ou dos consumidores, será precedido de audiência pública com os objetivos de dar publicidade à ação regulatória da Aneel (BRASIL, 1997).

3) **Controle Social e Externo** – No entendimento de Oliveira, Matos e Rosa (2011) a reunião pública da diretoria da Aneel, assim como a audiência pública e a consulta pública são formas de participação e de controle social da administração pública, consubstanciadas nos princípios do estado democrático de direito, propiciando à sociedade a troca de informações e o diálogo com o administrador, desta forma, fortalecendo o pleno exercício da cidadania.

4) **Transparência** – No ensinamento de Carvalho Filho (2018):

Os atos da administração devem merecer a mais ampla divulgação possível entre os administrados, isso porque constitui fundamento do princípio propiciar-lhes a possibilidade de controlar a legitimidade da conduta dos agentes administrativos. Só com a transparência dessa conduta é que poderão os indivíduos aquilatar a legalidade ou não dos atos e o grau de eficiência de que se revestem.

A cobrança por mais transparência pública, nos últimos anos, tem avançado de forma progressiva. Constitui tema de importância social e gerencial, que vem recebendo destaque em muitos eventos e também em várias legislações recentes. A transparência e o acesso à informação estão previstos, como direitos do cidadão e dever do Estado, na CF/1988 e normativos, como: Lei Complementar (LC) nº 101, de 4 de maio de 2000, denominada Lei de Responsabilidade Fiscal (LRF); LC nº 131, de 27 de maio de 2009, chamada de Lei da Transparência; Lei nº 12.527, de 18 de novembro de 2011, nomeada Lei de Acesso à Informação (LAI); Decreto nº 7.724, de 16 de maio de 2012, que regulamenta a LAI; Lei nº 12.965, de 23 de abril de 2014, denominada de Marco Civil da Internet, entre outros.

5) **Redução da judicialização das decisões** – A judicialização tem ganhado cada vez mais espaço em debates acadêmicos, uma vez que a ocorrência desse fenômeno é observada em campos variados, como direito, ciência política, sociologia e saúde pública (BARREIRO; FURTADO, 2015). Tate e Vallinder (1995) conceituam a judicialização como o envolvimento de determinado assunto em um processo judicial. Na mesma

direção, Barroso (2009) afirma que judicialização significa que algumas questões de repercussão política ou social estão sendo decididas por órgãos do Poder Judiciário, envolvendo a transferência de poder das instâncias políticas tradicionais (órgãos do Poderes Executivo e Legislativo) para juízes e tribunais. Observa-se, portanto, que o fenômeno pode ser compreendido como a interferência do Poder Judiciário no poder decisório conferido a outros Poderes.

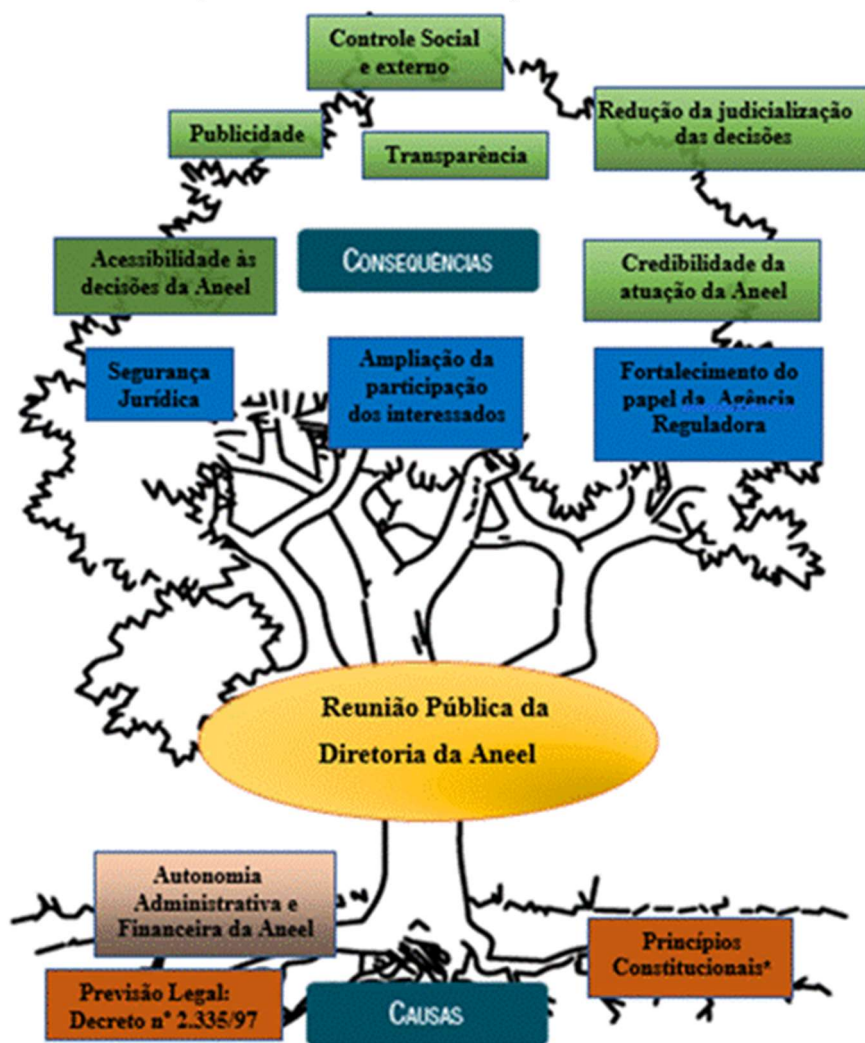
Uma vantagem da adoção de uma reunião deliberativa pública, com espaço para manifestação dos interessados, é o fato de que ao participar do processo decisório estes, em tese, se comprometem com a decisão final, ou seja, possibilita fortalece-se a predisposição para aceitar as decisões, mesmo que desfavoráveis, na medida em que cada interessado, tendo oportunidade de participar na preparação da decisão e influir no seu teor, confia na idoneidade desta. Maior confiança permite uma ampliação da efetividade dos processos administrativos e, por conseguinte, da ação da Agência, bem como reduz a proliferação de recursos a esfera jurídica (BRASIL, 2004).

6) Credibilidade da atuação da Aneel – A legitimidade alcançada com a transparência, com a existência de um rito predefinido, com a participação da sociedade, com a devida motivação, dentre outras medidas, tem contribuído para a credibilidade da atuação da Aneel. É perceptível entre os diversos agentes do setor elétrico, sejam consumidores ou empresas reguladas, que as decisões da Agência são aceitas e acatadas por grande parte destes interessados, fato que tem levado a redução de demandas na esfera judicial (OLIVEIRA, MATOS E ROSA, 2011, p. 14).

A Agência entende a realização de reuniões públicas de sua diretoria como instrumento de fortalecimento institucional, tendo em vista que amplia a legitimação de suas decisões por meio da participação dos interessados no processo decisório da Agência (BRASIL, 2004).

De posse da árvore de problemas, da versão 1 da árvore de objetivos e do modelo lógico básico, dos roteiros de entrevista semiestrutura e do grupo focal, foram realizadas as entrevistas e o grupo focal, cujo objetivo, entre outros, foi o de coletar percepções sobre a árvore de objetivos e o modelo lógico básico. A Figura 21 apresenta a versão final da árvore de objetivos desta pesquisa, que contempla as percepções coletadas e analisadas após as entrevistas e o grupo focal.

Figura 21 - Árvore de Objetivos - Versão Final



*LIMPE (Legalidade, Impessoalidade, Moralidade, Publicidade, Eficiência)

Fonte: Elaborado pela autora (2018)

Na versão final da árvore de objetivos desta pesquisa, foram acrescentadas quatro categorias: um meio para se alcançar o objetivo e três consequências, ou efeitos positivos. A autonomia administrativa e financeira da Aneel é apontada como o terceiro meio de se alcançar o objetivo. Nesta categoria foram agregadas as seguintes contribuições obtidas nas entrevistas e no grupo focal: desejo de transparência nas decisões da Aneel, desejo de legitimar as decisões da Aneel, Cumprimento da missão da Aneel e vontade interna.

As três novas possíveis consequências da reunião pública da diretoria da Aneel, de acordo com os dados coletados, são: segurança jurídica, ampliação da participação dos interessados e fortalecimento do papel da Agência Reguladora.

7) **Segurança Jurídica** – Para os entrevistados a segurança jurídica proporcionada pelo processo de reunião pública poderá ocorrer no caso de a Agência observar o devido processo legal, possibilitar o contraditório e ampla defesa nos processos administrativos, buscar uma melhor fundamentação do processo decisório da Aneel, com foco na garantia de cidadania.

8) a **Ampliação da Participação dos Interessados**, para os entrevistados, ocorre em vários momentos do processo da reunião pública da diretoria da Aneel. Como exemplo a possibilidade de os Interessados poderem participar das decisões colegiadas da Agência ao vivo, por meio da sustentação oral em processos de seu interesse e até mesmo o fato de poder assistir presencialmente a reunião. Além de poder participar nas audiências públicas com contribuições sobre normas e processos.

9) **Fortalecimento do Papel de Agência Reguladora** – Para os entrevistados a reunião pública ao alcançar as demais consequências apontadas na árvore de objetivos poderá possibilitar o fortalecimento do papel de agência reguladora da Aneel.

Os dados apresentados na versão final da árvore de objetivos serão analisados junto ao do modelo lógico básico na Subseção 4.3 deste trabalho.

ii. **Construção e aplicação do Modelo Lógico**

Posteriormente a elaboração da árvore de problemas e de objetivos, foi construído e aplicado um Modelo Lógico, tendo como referência o modelo elaborado pela W. K. Kellogg *Foundation* (2004). Segundo o Guia da W. K. Kellogg *Foundation* (2004), as etapas para a construção de um modelo lógico são: 1) Descrição de Resultados; 2)

Descrição de ações; 3) Construção de uma Teoria do Programa; 4) Posição de Perguntas de Avaliação; e 5) Estabelecimento de Indicadores.

A elaboração do modelo lógico nesta pesquisa se deu em cinco etapas:

- 1) Descrição de Resultados
- 2) Descrição de Ações
- 3) Construção de uma Teoria do Programa
- 4) Prospecção de Indicadores
- 5) Elaboração de um Modelo Lógico

Em função dessa particularidade e necessidade de percurso metodológico para cumprir os objetivos da presente pesquisa, o texto que segue será apresentado na ordem de cada etapa de construção do modelo.

i. Etapa 1 - Descrição de Resultados

A construção do modelo lógico teve início pela descrição dos pressupostos básicos, com a obtenção dos componentes do programa, conforme o Quadro 10.

Quadro 10 - Modelo lógico básico

RECURSOS	ATIVIDADES	SAÍDAS	RESULTADOS	IMPACTO

Fonte: Adaptado de W. K. Kellogg *Foundation* (2004)

Recursos incluem os recursos humanos, financeiros, organizacionais e comunitários que estão disponíveis para direcionar o programa, podem ser referidos como Entradas (*inputs*) ou insumos. Os insumos de uma política são os recursos necessários para a sua execução, sejam financeiros, físicos (equipamentos, materiais, instalações), humanos ou outros (W. K. KELLOGG *FOUNDATION*, 2004).

Atividades do programa são o que o programa faz com os recursos. As atividades são processos, ferramentas, eventos, tecnologia e ações que são uma parte intencional do

programa. As atividades são as ações e os serviços realizados sob o escopo da política (W. K. KELLOGG *FOUNDATION*, 2004).

Saída é o que se espera ser entregue na conclusão das atividades. São os produtos que podem ser gerados pelo programa ou política pública. Para a Casa Civil e o IPEA (2018), no âmbito de um modelo lógico, denominam-se produtos (*outputs*) os frutos diretos e quantificáveis das atividades da política ou programa, entregues pela realização das atividades.

Resultados são os produtos diretos das atividades do programa e podem incluir tipos, níveis e metas de serviços a serem entregues pelo programa - outputs, out-comes e impacto (W. K. KELLOGG *FOUNDATION*, 2004).

Impacto, para a Casa Civil e o IPEA (2018), é a mudança fundamental, prevista ou não intencional, que ocorre nas organizações, comunidades ou sistemas como resultado das atividades do programa. Os impactos de uma política ou programa são mudanças de mais longo prazo promovida sobre o aspecto ou a perspectiva futura de seus beneficiários ou grupo no qual se inserem.

ii. Etapa 2 - Descrição de Ações

Esta etapa consistiu na descrição de ações e o estabelecimento de vínculos entre elas, o que possibilitou identificar os recursos e as atividades do programa necessários para atingir o resultado pretendido. Esta etapa permitiu documentar o conhecimento sobre os recursos disponíveis e as atividades específicas da reunião pública da diretoria da Aneel. A fim de dar suporte a esta etapa foi utilizado o Quadro 11.

Quadro 11 - Critério de Qualidade da Teoria do Programa

Qualidade das Atividades	Não	Sim	Observações
1. As principais atividades necessárias para implementar o programa estão listadas?		X	Existe processos mapeados, que contemplam as principais atividades.
2. As atividades estão claramente ligadas à teoria do programa.		X	Foram verificadas na etapa de análise documental.
3. Os principais recursos necessários para implementar o programa estão listados?		X	Foram constatados nas etapas de elaboração e validação do modelo lógico.
4. Os recursos correspondem ao tipo de programa?		X	Foram constatados nas etapas de elaboração e validação do modelo lógico.
5. Todas as atividades têm recursos suficientes e apropriados?		X	Foram constatados nas etapas de elaboração e validação do modelo lógico.

Fonte: adaptado de W. K. Kellogg *Foundation* (2004)

Esta etapa permitiu conectar o conhecimento sobre o que funciona, com descrições específicas do resultado esperado do programa, no caso deste estudo a reunião pública da diretoria da Aneel (W.K. KELLOGG *FOUNDATION*, 2004).

iii. Etapa 3 - Construção de uma Teoria para o Programa

Para a construção da teoria do programa, foi utilizado o modelo apresentado neste trabalho na Figura - Modelo de Planejamento de Programa, que apresenta no item 1: Problema ou Pergunta, o item 2: Necessidades do cliente, o item 3: Resultados desejados, o item 4: Fatores influenciadores, o item 5: Estratégias e o item 6: Premissas. A seguir aborda-se cada um destes itens.

Item 1: Problema ou Pergunta

O problema selecionado para este estudo é “falhas no processo decisório da Aneel”, que já foi detalhado no item “Resultados da Árvore de Problemas e Objetivos” deste trabalho.

Item 2: Necessidades do cliente

Conforme, anteriormente apresentado nesta pesquisa, compete a Aneel entre outras atribuições, [regular](#) e fiscalizar os serviços de energia elétrica e [dirimir as divergências](#), na esfera administrativa, entre os agentes do setor elétrico e entre esses agentes e os consumidores. No exercício destas atribuições a Agência tem como clientes os agentes do setor elétrico, consumidores do serviço público de energia elétrica, porém os clientes da reunião pública da diretoria são todos os interessados em acompanhar pessoalmente ou pela internet o processo decisório da Agência, neste contexto são clientes: representantes de empresas do setor de energia elétrica, servidores públicos, inclusive os da Aneel, representantes de órgão de controle, consumidores de energia elétrica, imprensa.

As necessidades dos clientes da Aneel variam de acordo com o perfil de cada um. No caso de empresas do setor de energia elétrica suas necessidades estão contempladas nos contratos de concessão do serviço de energia elétrica. A Lei n.º 8.987, de 13 de fevereiro de 1995, no seu Art. 6º estabelece que toda concessão ou permissão de serviço público pressupõe a prestação de serviço adequado ao pleno atendimento dos usuários. Serviço adequado é o que satisfaz as condições de regularidade, continuidade, eficiência, segurança, atualidade, generalidade, cortesia na sua prestação e modicidade das tarifas.

Considerando as necessidades dos clientes da Agência e a previsão do Decreto n.º 2.335/1997, abordado anteriormente neste trabalho, por meio da Resolução n.º 233, de 14 de julho de 1998, foi aprovada a Norma de Organização Aneel n.º 18, que dispõe sobre os procedimentos gerais da reunião pública da diretoria da Aneel, na qual serão deliberados os processos que envolvam interesses dos agentes do setor elétrico e consumidores.

Item 3: Resultados desejados

Conforme consta no Modelo Lógico Básico - Versão 1, são resultados esperados para o processo da reunião pública da diretoria da Aneel:

- a) Buscar a credibilidade da atuação da Aneel.
- b) Deliberar processos com transparência.
- c) Dar publicidade dos processos deliberados e das decisões da Aneel.
- d) Aumentar controles social e externo.
- e) Reduzir a judicialização das decisões da Aneel.

Item 4: Fatores influenciadores

Fatores influenciadores são aspectos externos que podem interferir na atuação da organização. No ano de 2017 a Agência elaborou o seu planejamento estratégico para o período de 2018 a 2021. Com o uso de matriz “SWOT” - sigla dos termos ingleses *Strengths* (Forças), *Weaknesses* (Fraquezas), *Opportunities* (Oportunidades), *Threats* (Ameaças) - foram prospectados fortalezas, oportunidade, fraqueza e ameaças. As ameaças são os fatores externos que podem exercer influência sobre a organização. Partindo deste trabalho realizado para o planejamento estratégico, observou-se como fatores influenciadores:

- a) Autonomia administrativa e financeira não consolidada

Quanto a autonomia administrativa e financeira da Agência, foi apontado como ameaça os constantes contingenciamentos orçamentários e financeiros imposto pelo poder executivo, a possibilidade de perda de servidores em razão da defasagem da remuneração em relação a outras carreiras de estado e a limitação para repor e/ou aumentar o seu quadro funcional (ANEEL, 2017-B).

b) Interferência política

Foi apontado como ameaça a possibilidade de enfraquecimento da independência decisória que pode ser ocasionada pelo interferências política, como exemplo surge a demora de indicação e nomeação de diretores ao fim de seus mandatos, o que pode gerar a coincidência de início e término de mandatos de diretores da Agência dentro de um mesmo mandato de chefe do poder executivo (ANEEL, 2017-B). Além disso, pode vir a sofrer limitação e/ou direcionamento da sua atuação por meio de leis excessivas e conflitantes. Outra ameaça apontada foi a possibilidade de deixar de existir em razão da extinção do modelo de Agências Reguladoras.

c) Excesso de judicialização dos atos administrativos

Foi elencada como ameaça a alta judicialização de contratos e obrigações dos Agentes Setoriais. “A judicialização está tomando conta da sociedade. É necessário que a Agência atue no sentido de demonstrar a importância e implicações das suas decisões. Muitas vezes, Juízes decidem sem conhecer a matéria” (ANEEL, 2017-B).

d) Questões ambientais

Foram apontadas como ameaças a insegurança jurídica do processo de licenciamento socioambiental e o impacto da mudança climática na segurança energética e no mercado de energia elétrica (ANEEL, 2017-B).

Item 5: Estratégias

O processo da reunião pública da diretoria da Aneel apresenta como estratégias:

a) Possibilidade de participação social e de *stakeholders*

A participação social pode ser dar pelo acesso a sala onde se realiza a reunião pública da diretoria e aos autos do processo, sustentação oral e o direito a apresentar recurso em processo em que seja parte.

Art. 13. - Desde que previamente identificada, é assegurado a qualquer pessoa o direito de acesso e da presença no lugar designado para a realização da reunião.” (Norma de Organização Aneel N° 18/2004).

Ainda quanto a possibilidade de Participação de *stakeholders*, a seguir apresenta-se trecho da Nota Técnica n° 005/2004-SGE/ANEEL, em que se demonstra o envolvimento de *stakeholder* interno, as unidades organizacionais da Agência:

Este trabalho foi incluído nas metas prioritárias da Agência e a Secretaria-Geral foi designada para coordenar a ação. O trabalho de elaboração da norma se iniciou ainda no mês de maio, sendo que no dia 04 de junho foi concluída a primeira minuta da norma que já no dia seguinte foi distribuída para todas as áreas da Agência para contribuições que deveriam ser encaminhadas a SGE até o dia 01 de julho. As contribuições recebidas foram analisadas e incorporadas ao texto (BRASIL, 2004).

Outro exemplo de Participação de *stakeholder* é a Audiência Pública n° 035/2011, cujo objetivo foi o de obter contribuições a proposta de alteração dos Procedimentos da Reunião Pública da Diretoria da Aneel, constantes da Norma de Organização n° 18, anexa a Resolução Normativa n° 321/2008. A seguir lista de contribuições recebidas de empresas do setor elétrico, que consta da Quadro 12:

Quadro 12 - Contribuições recebidas em audiência pública

Lista de contribuições da 1ª fase da Audiência Pública 035/2011		
N°	Empresa	N° documento
1	Abiape	48542.002600/2011-00
2	Abrate	48542.002601/2011-00
3	Cemig	48542.002602/2011-00
4	Taesa	48542.002603/2011-00
	AES Brasil	48542.002612/2011-00

Fonte: Aneel (2011)

b) A Publicidade no processo de reunião pública da diretoria da Aneel, ocorre em várias ocasiões, como exemplos a divulgação da pauta da reunião pública que ocorre antes da mesma e a publicação das atas das reuniões públicas, ambas previstas na NO n° 18/2004.

c) Garantia a todos os seus clientes do **devido processo legal**, o **contraditório** e a **ampla defesa**.

Item 6: Premissas

Foram identificadas como premissas da atuação da Agência e, por consequência, no processo da reunião pública da diretoria a missão, a visão de futuro e seus valores. Em 13 de janeiro de 2019, em consulta ao sitio www.aneel.gov.br, foram extraídas as informações a seguir apresentadas. A Aneel conduz seu trabalho com base em princípios e valores afinados com a expectativa da sociedade brasileira, de uma atuação equilibrada, transparente e comprometida com o interesse público. Tem por missão proporcionar condições favoráveis para que o mercado de energia elétrica se desenvolva com equilíbrio entre os agentes e em benefício da sociedade. Para tal tem como Visão, para o período de 2018-2021, ser essencial para assegurar a qualidade e a sustentabilidade do serviço de energia elétrica.

Destaca a Agência, que a atuação dos servidores públicos da Aneel é amplamente reconhecida e respeitada no setor elétrico brasileiro. Sua condução é pautada nos seguintes valores: Autonomia, Compromisso com o interesse público, Diálogo, Efetividade, Equilíbrio, Ética, Imparcialidade, Isonomia, Previsibilidade, Simplicidade e Transparência. público (site www.aneel.gov.br, consulta em 13 de janeiro de 2019).

Apresenta-se ainda como premissa o estabelecido na Norma de Organização Aneel nº 18/2004:

“Art. 2º - A Agência deliberará em conformidade com os procedimentos estabelecidos nesta Norma, visando o interesse público e observando, entre outros, os princípios da legalidade, da impessoalidade, da motivação, da publicidade, da razoabilidade, da moralidade, da ampla defesa, do contraditório, da segurança jurídica e da eficiência.”

A seguir, será descrita a etapa de estabelecimento de indicadores empreendida na presente pesquisa.

iv. Etapa 4 - Prospecção de Indicadores

Esta etapa está voltada para o estabelecimento dos Indicadores utilizados na avaliação da efetividade da reunião pública da diretoria da Aneel, os quais foram elaborados com base nos resultados obtidos nas etapas anteriores. Estes indicadores são frequentemente usados como ponto de partida para projetar a coleta de dados e relatórios estratégicos. Para a construção dos indicadores da efetividade do programa foi utilizado como referência o Quadro 13.

Quadro 13 - Uso de indicadores

Área de foco	Indicadores	Como avaliar
Fatores influenciadores	Medidas de fatores influenciadores - pode requerer pesquisas gerais de população e / ou comparação com dados nacionais.	Comparar a natureza e a extensão de influências antes e depois do programa.
Recursos	Registros ou relatórios de situação de recursos.	Compare os recursos reais adquirido com os planejados.
Atividades	Descrições de atividades planejadas. Registos ou relatórios de atividades reais. Descrições dos participantes.	Compare as atividades atuais e tipos de participantes com o que foi proposto anteriormente.
Saída	Registos ou relatórios de atividades reais. Produtos reais entregues.	Compare a qualidade e a quantidade da entrega real com o esperado.
Resultados	Atitudes, conhecimentos, habilidades, intenções e / ou comportamentos considerados como resultado das atividades.	Compare as medidas antes e depois do programa.
Impactos	Atitudes, conhecimentos, habilidades, intenções e / ou comportamentos considerados como resultado das atividades.	Compare as medidas antes depois do programa.

Fonte: W. K. Kellogg *Foundation* (2004)

Destaca-se que o uso de modelos lógicos tem servido de referencial orientador em processos avaliativos e é recomendado como ferramenta para definir indicadores de eficiência, eficácia e efetividade de programas (SOUSA et al., 2010, apud SOUZA; ABBAD; GONDIM, 2017). Ao longo da desta pesquisa foram observadas a existência de medidas relativas a reuniões públicas transmitidas, a incidentes ocorridos durante a

transmissão da reunião pública, a distribuição e deliberação de processos e satisfação dos clientes da reunião pública da diretoria da Aneel. Para a construção dos indicadores da efetividade do programa foi utilizado também como referência o modelo apresentado na Quadro 14, que é uma oportunidade de rever o que foi usado na lista de verificação, para avaliar a qualidade do plano de avaliação.

A terceira etapa é caracterizada pela organização gráfica dos elementos do modelo em um Quadro. Nesse momento, os componentes do programa são explicitados e os vínculos de causalidade dispostos graficamente, todos os elementos constituintes do programa devem ser identificados e aqueles julgados como fundamentais, inseridos no Quadro. Os elementos devem ser inseridos seguindo uma cadeia de atividades, saídas e resultados (SOUZA, 2013).

v. Etapa 5 - Elaboração de um Modelo Lógico da Pesquisa

Nesta etapa, o modelo lógico foi desenhado, com o propósito de explicitar as ligações e suposições causais existentes. Assim, a lógica existente entre os componentes e as relações percebidas é desenhada. Esse desenho tem como subsídio os elementos organizados nas etapas anterior. Considerando que os recursos, atividades e os resultados são listados em colunas separadas no Quadro, eles são automaticamente vinculados no modelo. Ainda que hajam maneiras variadas de apresentar um modelo lógico, geralmente é apresentado como um diagrama com linhas e colunas de caixas contendo descrições abreviadas e relações causais mostrando setas-caminho como conexões (SOUZA, 2013).

Posteriormente à elaboração da árvore de problemas e de objetivos, foi construído e aplicado um Modelo Lógico, tendo como referência o modelo elaborado pela W. K. Kellogg *Foundation* (2004), conforme o segundo objetivo específico desta pesquisa: elaborar um modelo lógico para avaliar a reunião pública da diretoria Aneel.

vi. Construção do Modelo Lógico

A primeira versão do Modelo Lógico, construída apenas com base na análise documental, na árvore de problemas e na árvore de objetivos, a seguir apresentado no Quadro 14. Para conceituar a reunião pública da diretoria da Aneel foi construído um modelo lógico básico por componentes de programa. O início se deu pela descrição dos pressupostos básicos, com a prospecção dos componentes do programa. Múltiplas fontes foram consultadas, a fim de fortalecer a validade interna do processo avaliativo, tendo em vista que fontes restritas, ou única, tornam o processo tendencioso e equivocado, pois passa a depender da aplicação direta dos conhecimentos de profissionais, que mesmo sendo especialistas, acabaram por julgar sozinhos a qualidade das atividades, produtos e resultados de um processo muito amplo e complexo (WORTHEN; SANDERS; FITZPATRICK, 2004).

Quadro 14 - Modelo de Avaliação da Reunião Pública da Diretoria da Aneel - Versão 1

RECURSOS	ATIVIDADES	SAÍDAS	RESULTADOS	IMPACTO
- Servidores	- Realizar sorteio público de relator	- Pauta da reunião	- Processos deliberados com transparência	- Publicidade das decisões da Aneel
- Terceirizados	- Elaborar e divulgar a pauta da reunião pública da diretoria	- Ata da reunião	- Publicidade dos Processos deliberados	- Controle Social
- Equipamentos de informática	- Realizar a reunião pública da diretoria			- Controle externo
- Softwares	- Transmitir a reunião pública da diretoria			- Transparência
- Mobiliário	- Elaborar e divulgar a ata da reunião pública da diretoria			- Redução da judicialização das decisões da Aneel
- Manuais				- Credibilidade da atuação da Aneel
- Normativos				
- Internet				

Fonte: elaborado pela autora (2018)

A versão 1 do modelo lógico, elaborado a partir da análise documental, apresenta os componentes antes das entrevistas e do grupo focal.

Nesta etapa houve levantamento de dados por meio de entrevistas e de grupo focal, com a participação de servidores da Agência que trabalham em etapas diferentes da reunião pública da diretoria da Aneel. O objetivo desta dinâmica de grupo focal foi o de validar as versões 1 da árvore de objetivos e do modelo lógico elaboradas após a etapa de análise documental desta pesquisa.

O Quadro 15 apresenta a segunda versão do Modelo Lógico, que contempla as percepções coletadas nas entrevistas e no grupo focal.

Quadro 15 – Modelo Avaliação da Reunião Pública da Aneel - Versão 2

RECURSOS	ATIVIDADES	SAÍDAS	RESULTADOS	IMPACTO
Pessoas (Servidores, Terceirizados, Diretores, quadro das Agências estaduais conveniadas)	Realizar sorteio público de relator	Lista de sorteio de relator	Processos deliberados com transparência	Publicidade das decisões da Aneel
Equipamentos de informática e áudio	Elaborar e divulgar a pauta da reunião pública da diretoria	Relatório e Voto do relator	Publicidade dos Processos deliberados	Controle Social e Externo
Softwares	Elaborar e divulgar a Ata da reunião pública da diretoria	Ata da reunião pública da diretoria	Registros do processo deliberativo	Transparência
Espaço físico	Elaborar Ata prévia durante a reunião pública da diretoria	Atos deliberados	Dados do processo decisório	Redução da judicialização das decisões
Mobiliário	Realizar a reunião pública da diretoria	Transmissão da reunião	Decisões fundamentadas	Credibilidade da atuação da Aneel
Manuais, Procedimentos, normativos	Transmitir a reunião pública da diretoria	Atos administrativos publicados	Normatização aprovada	Eficiência
Internet (On line, via web)	Publicar as decisões tomadas na reunião pública da diretoria	Extrato das decisões tomadas na reunião pública da diretoria	Orientação e correção de procedimentos relativos a instrução e deliberação de processos	Auxílio no alcance da missão da Aneel
	Obter instrução processual e respaldo das áreas técnicas da Aneel para subsidiar as decisões da diretoria	Resoluções Homologatórias	Mediação administrativa	Ação de cidadania
	Realizar reunião prévia à reunião pública da diretoria da Aneel	Resoluções Normativas	Solução de conflitos	Afirmação de autonomia da Aneel
	Obter diretrizes e instrução da diretoria para o quadro de servidores	Síntese/ Sinopse da reunião (ata da reunião alimentada ao longo da transmissão)	Ouvidoria	Devido processo legal, contraditório e ampla defesa.
	Elaborar voto e relatório do relator	Vídeos das reuniões	Processo sorteado/distribuído com transparência	Aneel surge como paradigma para outros órgãos ou entidades da administração pública
	Cumprir macro funções da Aneel, previstas no Aneelograma		Sustentação oral de interessados em processos	Acessibilidade às decisões da Aneel
	Elaborar e divulgar o calendário anual de reuniões públicas da diretoria da Aneel		Participação do público (agentes regulados e consumidores)	Participação dos interessados

Fonte: elaborado pela autora (2018)

Após a realização das entrevistas e do grupo focal o modelo lógico foi modificado para contemplar as contribuições coletadas, todos os componentes do modelo lógico receberam contribuições nas entrevistas e no grupo focal, que são as que estão em destaque, na cor roxa, no Quadro 15.

Tendo por base o modelo lógico básico, passou-se a explorar cada componente do mesmo em detalhes. Esta etapa consistiu na descrição de ações e o estabelecimento de vínculos entre elas, o que possibilitou identificar os recursos e as atividades do programa necessários para atingir o resultado pretendido. Esta etapa permitiu documentar o conhecimento sobre os recursos disponíveis e as atividades específicas da reunião pública da diretoria da Aneel.

Foram utilizados dados disponíveis no Processo Administrativo da Aneel nº 48500.001953/2004-41, que trata da regulamentação dos procedimentos relativos à reunião pública da diretoria da Aneel, considerada como tema constante das metas prioritárias da Agência. O acesso a este processo se deu no âmbito da Lei de Acesso a Informação, portanto, dados públicos. Nos documentos estudados constam as atividades necessárias para que a reunião da diretoria da Aneel seja pública e transmitida pela internet. No Manual e procedimentos há o detalhamento destas atividades e indicação de recursos necessários. No grupo focal e nas entrevistas os participantes demonstraram tanto as atividades quanto os recursos destinados para o processo. Utilizou-se, ainda, os dados disponíveis no processo administrativo da Aneel nº 48500.005250/2016-05, que trata do planejamento estratégico 2018-2021 da Agência, processo disponível na página da Aneel, consulta processual.

Na etapa de análise documental foi percebida a existência de Indicadores na Organização que estão relacionados direta ou indiretamente à reunião pública da diretoria

da Aneel. Para aferir a satisfação dos clientes da reunião pública da Aneel há o ISC, a seguir apresentado.

1) Índice de Satisfação dos Clientes da Reunião da Diretoria da Aneel (ISC)

O ISC é um indicador elaborado pela própria Organização para medir o nível de satisfação de clientes da Aneel com a transmissão da reunião pública de diretoria. Foi realizada anualmente uma pesquisa on-line de satisfação da transmissão de reunião pública de diretoria no sítio da Aneel (BRASIL, 2017-B). O índice é calculado pela fórmula:

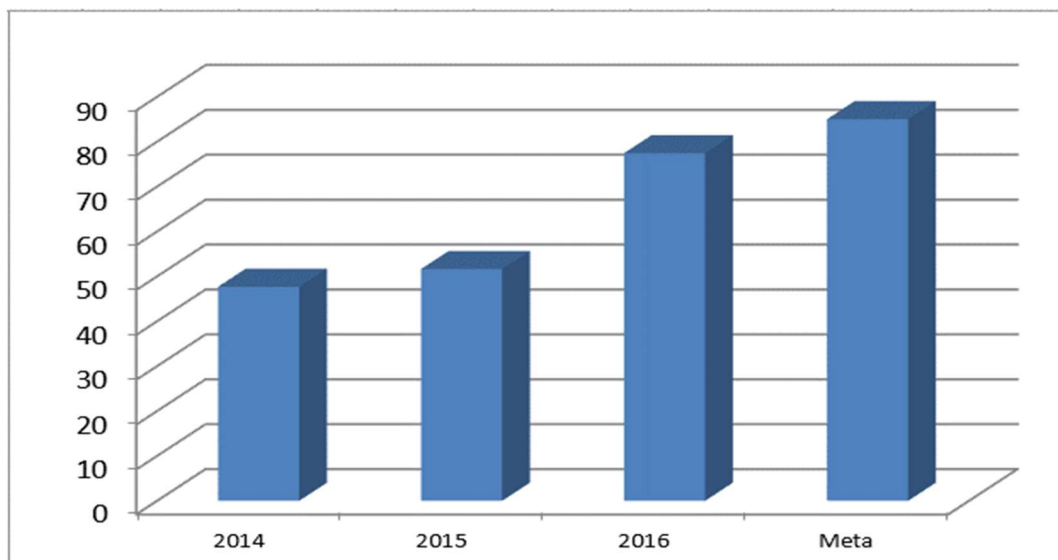
$$\text{ISC} = (\text{Percentual de respostas "muito boa" e "boa" para a qualidade da IMAGEM}) + (\text{Percentual de respostas "muito boa" e "boa" para a qualidade do ÁUDIO}) / 2$$

As respostas "boa" e "muito boa" para a Transmissão da Reunião são obtidas do relatório de pesquisa de opinião elaborado anualmente. A seguir a memória de cálculo dos anos de 2014 a 2017:

$$\text{ISC 2014} = (4,26\% + 42,55\%) + (6,38\% + 42,55\%) / 2 = 47,87\%, \text{ para 47 respostas}$$

$$\text{ISC 2015} = (41,94\%) + (61,29\%) / 2 = 51,62\% \text{ para 31 respostas}$$

$$\text{ISC 2016} = (80,19\% + 74,68\%) / 2 = 77,43\% \text{ para 217 respostas}$$

Figura 22 - Índice de Satisfação dos Clientes da Reunião da Diretoria da Aneel

Fonte: Aneel (2017)

Para o ISC foi estabelecida como meta 85% de satisfação dos clientes. Apresenta tendência positiva, como pode-se observar, na Figura 24, em 2014 obteve 47,87% e em 2016 alcançou 77,53% de satisfação, aproximando-se da meta estabelecida (BRASIL, 2017).

No âmbito do planejamento estratégico 2018 – 2021 (ANEEL, 2017-A) foram estabelecidos indicadores para cada um dos objetivos estratégicos da Aneel, no Quadro 16 apresenta-se os relacionados à reunião pública de diretoria da Aneel:

Quadro 16 – Planejamento Estratégico 2018 -2021

Objetivo Estratégico	Descrição	Indicadores
7 - Aprimorar a efetividade da participação pública e da comunicação com a sociedade	Ampliar a acessibilidade aos temas em debate e aos fundamentos das decisões, expressando-os em linguagem acessível para os consumidores na busca por maior efetividade às ferramentas de comunicação, oportunizando o controle social e promovendo cidadania ativa no processo decisório da Agência.	- Índice de contribuições aceitas nos processos regulatórios segundo as audiências públicas - Média de contribuições nos processos regulatórios segundo as audiências públicas - Tempo médio de resposta à sociedade
9 - Aprimorar o processo decisório em todas as instâncias, com vistas a garantir a tempestividade, a qualidade, a estabilidade e a segurança regulatória. Buscar a celeridade, a tempestividade, a transparência e a coerência das decisões, fortalecendo a elaboração de Análises de Impacto Regulatório, a participação pública, a independência técnica das Unidades Organizacionais e as Reuniões Técnicas com a participação de todas as áreas efetivamente relacionadas ao tema.	Buscar a celeridade, a tempestividade, a transparência e a coerência das decisões, fortalecendo a elaboração de Análises de Impacto Regulatório, a participação pública, a independência técnica das Unidades Organizacionais e as Reuniões Técnicas com a participação de todas as áreas efetivamente relacionadas ao tema.	- Índice de tempestividade dos processos da ANEEL - Quantidade de processos pendentes de deliberação pela Diretoria - Índice de tempestividade dos processos pendentes de deliberação pela Diretoria - Índice de tempestividade das decisões das áreas de fiscalização
10 - Aprimorar a gestão da atuação judicial com foco na prevenção de demandas. Aprimorar a forma de gestão das questões judiciais, inclusive com o estabelecimento de indicadores, buscando antecipar as questões passíveis de judicialização para a realização de ações preventivas, além de definir estratégia de atuação e comunicação com o Judiciário a fim de fortalecer a estabilidade regulatória.	Aprimorar a forma de gestão das questões judiciais, inclusive com o estabelecimento de indicadores, buscando antecipar as questões passíveis de judicialização para a realização de ações preventivas, além de definir estratégia de atuação e comunicação com o Judiciário a fim de fortalecer a estabilidade regulatória.	- Quantidade de ações judiciais em que a ANEEL é parte por ano - Índice de êxito nas ações ajuizadas contra atos da ANEEL por ano (liminares) - Índice de êxito nas ações ajuizadas contra atos da ANEEL por ano (sentenças) - Índice de processos normativos com manifestação da PF ₁ - Índice de processos punitivos em nível recursal com manifestação da PF ₂

1 Este indicador começará a ser apurado após a conclusão da Iniciativa Estratégica "Padronizar os instrumentos do processo decisório da ANEEL", relacionada ao Objetivo Estratégico 9.

2 Este indicador começará a ser apurado após a conclusão da Iniciativa Estratégica "Padronizar os instrumentos do processo decisório da ANEEL", relacionada ao Objetivo Estratégico 9.

Fonte: Aneel (2017-A)

O objetivo estratégico (OE) 7 trata do aprimoramento da efetividade da participação pública e da comunicação com a sociedade, para o qual foram estabelecidos 3 indicadores, a seguir apresentados:

Quadro 17 – Índice de Contribuições Aceitas

Perspectiva	PROCESSOS							
Objetivo Estratégico	7. Aprimorar a efetividade da participação pública e da comunicação com a sociedade							
Indicador	1. Índice de contribuições aceitas nos processos regulatórios segundo as audiências públicas							
Classificação	Medir o OE							
Fórmula de cálculo	$X = (y/z) \cdot 100$, sendo X = % contribuições aceitas; Y = contribuições aceitas (total ou parcialmente); Z = total de contribuições recebidas							
Descrição da Fórmula	Divisão das contribuições aceitas (todos os segmentos) pelo total de contribuições recebidas em audiências públicas (APs)							
Unidade de medida	Percentual							
Periodicidade	ANUAL							
Fonte/Forma de Coleta	Repositório de informações das Aps							
Responsável pela apuração e interpretação do indicador	SMA							
Sentido do indicador	MAIOR-MELHOR							
Observação quanto ao resultado da apuração	Indicador novo para o PE, entretanto já monitorado pela SMA							
Interpretação do indicador/Recomendações	Estima-se um crescimento de 5% ao ano, mantendo um percentual satisfatório, próximo ao histórico de 2014 (o mais elevado do período avaliado).							
Série Histórica /Metas	2014	2015	2016	2017 (estimativa)	2018	2019	2020	2021
Série Histórica (Qual foi a nossa performance?)	47%	37%	35%	33%				
Metas (Quanto pretendemos atingir?)					35%	37%	39%	41%

Fonte: Aneel (2017-A)

Quadro 18 – Média de Contribuições

Perspectiva	PROCESSOS							
Objetivo Estratégico	7. Aprimorar a efetividade da participação pública e da comunicação com a sociedade							
Indicador	2. Média de contribuições nos processos regulatórios segundo as audiências públicas							
Classificação	Medir o OE							
Fórmula de cálculo	$X = (y/z)$, sendo X = média de contribuições por AP; Y = total de contribuições recebidas nas audiências públicas instauradas no ano civil; Z = total de Aps instauradas (ano civil)							
Descrição da Fórmula	Divisão do total de contribuições recebidas pelo número de audiências públicas instauradas entre 1 de janeiro e 31 de dezembro (ano civil)							
Unidade de medida	Unidade							
Periodicidade	ANUAL							
Fonte/Forma de Coleta	Repositório de informações das Aps							
Responsável pela apuração e interpretação do indicador	SMA							
Sentido do indicador	MAIOR-MELHOR							
Observação quanto ao resultado da apuração	Indicador novo para PE, já monitorado pela SMA							
Interpretação do indicador/Recomendações	Estima-se um crescimento de 5% ao ano.							
Série Histórica /Metas	2014	2015	2016	2017 (estimativa)	2018	2019	2020	2021
Série Histórica (Qual foi a nossa performance?)	28	50	37	39				
Metas (Quanto pretendemos atingir?)					41	43	45	47

Fonte: Aneel (2017-A)

Quadro 19 – Tempo Médio de Resposta

Perspectiva	PROCESSOS							
Objetivo Estratégico	7. Aprimorar a efetividade da participação pública e da comunicação com a sociedade							
Indicador	1. Tempo médio de resposta à sociedade							
Classificação	Driver							
Fórmula de cálculo	$X = 26 / IAP$, onde X = tempo médio de resposta à sociedade; 26 = somatório do tempo entre o fim do período de contribuições de Audiência Pública e a publicação do ato no DOU; IAP = somatório das Audiências Públicas instauradas entre 1 de janeiro e 31 de dezembro (ano civil) e seus atos publicados até 30 de junho do ano seguinte.							
Descrição da Fórmula	(Somatório do tempo entre o fim do período de contribuições de Audiência Pública e a publicação do ato no DOU) / (somatório das Audiências Públicas realizadas no período)							
Unidade de medida	Dias							
Periodicidade	ANUAL							
Fonte/Forma de Coleta	Informações disponíveis na Superintendência de Mediação Administrativa, Ouvidoria Setorial e Participação Pública (SMA)							
Responsável pela apuração e interpretação do indicador	SMA							
Sentido do indicador	MENOR-MELHOR							
Observação quanto ao resultado da apuração	Não há meta para redução, considerando o prazo médio de 60 dias adequado. O objetivo é monitorar para manter o desempenho já alcançado.							
Interpretação do indicador/Recomendações	(considerando APs instauradas entre 1 de janeiro e 31 de dezembro (ano civil) e seus atos publicados até 30 de junho do ano seguinte.)							
Série Histórica /Metas	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Série Histórica (Qual foi a nossa performance?)	97	80	60	60				
Metas (Quanto pretendemos atingir?)					60	60	60	60

Fonte: Aneel (2017-A)

O objetivo estratégico (OE) 9 trata do aprimoramento do processo decisório em todas as instâncias, com vistas a garantir a tempestividade, a qualidade, a estabilidade e a segurança jurídica, para o qual foram estabelecidos indicadores, a seguir apresentam-se os 3 mais aderentes ao aqui estudado:

Quadro 20 – Índice de Tempestividade da Aneel

Perspectiva	PROCESSOS							
Objetivo Estratégico	9. Aprimorar o processo decisório em todas as instâncias, com vistas a garantir a tempestividade, a qualidade, a estabilidade e a segurança regulatória							
Indicador	1. Índice de tempestividade da ANEEL							
Classificação	Medir o OE							
Fórmula de cálculo	$(\text{Índice de tempestividade das Uorgs} + \text{Índice de tempestividade da Diretoria})/2$							
Descrição da Fórmula	O resultado consistirá na média dos índices de tempestividade das Uorgs e da Diretoria							
Unidade de medida	%							
Periodicidade	TRIMESTRAL							
Fonte/Forma de Coleta	Controles das Uorgs responsáveis							
Responsável pela apuração e interpretação do indicador	SGE							
Sentido do indicador	MAIOR-MELHOR							
Observação quanto ao resultado da apuração	O índice de tempestividade das Uorgs consistirá do percentual médio de processos analisados no prazo, referentes aos assuntos definidos pela Diretoria. O índice de tempestividade da Diretoria consistirá do percentual médio de processos analisados no prazo, referentes aos assuntos definidos pela Diretoria. Para a criação do indicador, foram utilizados os assuntos dispostos na aba "Tempestividade", que contempla também alguns assuntos a serem propostos para a Diretoria.							
Interpretação do indicador/Recomendações	A dificuldade em definir uma meta reside no fato de não haver dados históricos para este indicador, além da ausência de dados para os assuntos analisados nas Uorgs. Assim, optou-se por um incremento gradual de 5% ao ano para o índice apurado no momento de criação do indicador.							
Série Histórica /Metas	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Série Histórica (Qual foi a nossa performance?)				69%				
Metas (Quanto pretendemos atingir?)					75%	80%	85%	90%

Fonte: Aneel (2017-A)

Quadro 21 – Processos pendentes de deliberação

Perspectiva	PROCESSOS							
Objetivo Estratégico	9. Aprimorar o processo decisório em todas as instâncias, com vistas a garantir a tempestividade, a qualidade, a estabilidade e a segurança regulatória							
Indicador	1. Quantidade de processos pendentes de deliberação pela Diretoria							
Classificação	Driver							
Fórmula de cálculo	Número de processos pendentes de deliberação							
Descrição da Fórmula	Número de processos pendentes de deliberação							
Unidade de medida	Número de processos							
Periodicidade	TRIMESTRAL							
Fonte/Forma de Coleta	Banco de dados da SGE							
Responsável pela apuração e interpretação do indicador	SGE							
Sentido do indicador	MENOR-MELHOR							
Observação quanto ao resultado da apuração	A meta foi definida utilizando como base a redução média de 13,5% nos últimos exercícios.							
Interpretação do indicador/Recomendações	[Digite]							
Série Histórica /Metas	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Série Histórica (Qual foi a nossa performance?)	[Digite]	704	588	508				
Metas (Quanto pretendemos atingir?)					442	385	335	292

Fonte: Aneel (2017-A)

Quadro 22 – Índice de Tempestividade dos Processos pendentes de deliberação

Perspectiva	PROCESSOS							
Objetivo Estratégico	9. Aprimorar o processo decisório em todas as instâncias, com vistas a garantir a tempestividade, a qualidade, a estabilidade e a segurança regulatória							
Indicador	2. Índice de tempestividade dos processos pendentes de deliberação pela Diretoria							
Classificação	Driver							
Fórmula de cálculo	$(\text{Número de processos do estoque ainda no prazo de deliberação}/\text{Número total de processos no estoque}) * 100$							
Descrição da Fórmula	[Digite]							
Unidade de medida	%							
Periodicidade	TRIMESTRAL							
Fonte/Forma de Coleta	Banco de dados da SGE							
Responsável pela apuração e interpretação do indicador	SGE							
Sentido do indicador	MAIOR-MELHOR							
Observação quanto ao resultado da apuração	[Digite]							
Interpretação do indicador/Recomendações	O estoque é composto pelos processos distribuídos a Diretor-Relator e ainda não totalmente deliberados.							
Série Histórica /Metas	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Série Histórica (Qual foi a nossa performance?)	[Digite]	[Digite]	49%	63%				
Metas (Quanto pretendemos atingir?)					67%	68%	69%	70%

Fonte: Aneel (2017-A)

O objetivo estratégico (OE) 10 trata do aprimoramento da gestão da atuação judicial com foco na prevenção de demandas, para o qual foram estabelecidos 5 indicadores, porém apenas um apresenta dados atualizados e representativos para este estudo, conforme o Quadro 23 demonstra.

Quadro 23 – Ações Judiciais em que a Aneel é parte

Perspectiva	PROCESSOS							
Objetivo Estratégico	10. Aprimorar a gestão da atuação judicial com foco na prevenção de demandas							
Indicador	1. Quantidade de novas ações judiciais em que a ANEEL é parte por ano							
Classificação	Medir o OE							
Fórmula de cálculo	Somatório da quantidade de ações ajuizadas por ano em que a ANEEL é parte							
Descrição da Fórmula	Apuração do número de ações judiciais em que a ANEEL figura como parte por ano							
Unidade de medida	Unidade							
Periodicidade	ANUAL							
Fonte/Forma de Coleta	SICNET e Sistemas em desenvolvimento na PGF.							
Responsável pela apuração e interpretação do indicador	PF							
Sentido do indicador	MENOR-MELHOR							
Observação quanto ao resultado da apuração	Busca-se o retorno a média de ações que eram ajuizadas por ano, antes da edição da MP 579/2012, que representou um marco relativo ao aumento da judicialização no setor.							
Interpretação do indicador/recomendações	Quanto menor o número de novas ações judiciais mais estáveis as decisões administrativas da Agência e melhor o ambiente de negócios do setor elétrico.							
Série Histórica /Metas (Qual foi a nossa performance?)	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Metas (Quanto pretendemos atingir?)	506	536	426	[Digite]	170	170	170	170

Fonte: Aneel (2017-A)

Conhecidos os indicadores aplicáveis a reunião da diretoria da Aneel, passa-se a consolidação do modelo lógico deste estudo.

vii. Consolidação do Modelo Lógico da Pesquisa

O modelo lógico foi desenhado com o propósito de explicitar as ligações e suposições causais existentes entre todos os componentes do mesmo, de acordo com os dados coletados. A lógica existente entre os componentes e as relações percebidas foram desenhadas em um orientador gráfico. Esse desenho teve como subsídio os dados obtidos na análise documental, nas entrevistas, no grupo focal e na aplicação do questionário (*survey*), que foram organizados conforme demonstrados na Figura 23.

Figura 23 – Modelo Lógico de Avaliação da Reunião Pública da Aneel Versão Final



Fonte: Adaptado, de CNE *Logic Model- Overview* (2002), pela autora (2019)

A Figura 23 apresenta Modelo Lógico de avaliação da reunião pública da diretoria da Aneel. Na nova administração pública, a eficiência busca adequar os meios aos fins, assim o foco é que o uso de recursos financeiros, humanos e materiais, esteja voltado para o alcance dos objetivos das políticas públicas (OLIVEIRA; PAULA, 2014). Diante deste entendimento, a versão final do modelo lógico apresentou o inter-relacionamento entre os seus componentes.

Na análise dos dados coletados foi percebido que as consequências apontadas na árvore de objetivos e os impactos do modelo lógico são bastante similares, que alguns destes impactos e consequências são parte de um item mais abrangente. Diante disto, para este estudo decidiu-se organizar em 7 resultados: acessibilidade às decisões da Aneel; credibilidade da atuação da Aneel; mediação; participação dos interessados; publicidade; redução da judicialização das decisões da Aneel; e transparência, que serão discutidos na subseção 4.3 deste trabalho.

c. Resultados sobre a Efetividade da Reunião Pública da Diretoria da Aneel de acordo com o Modelo Lógico Construído

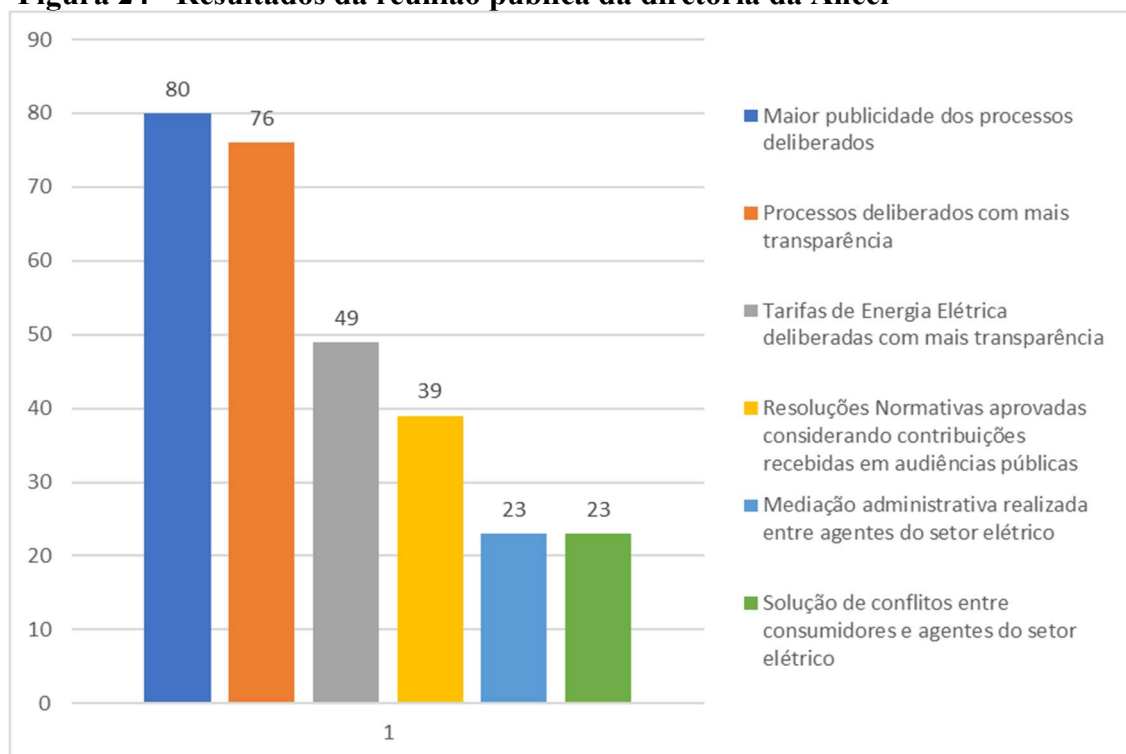
Nesta seção trata-se o objetivo específico 4 desta pesquisa: OE4 - Analisar o alcance dos objetivos gerais da reunião pública da diretoria da Aneel de acordo com o que foi especificado em seu modelo lógico.

Segundo Souza (2013), a lógica “se-então” emerge da ponderação crítica de relações causais entre os componentes do programa. Aplicando-se esta lógica ao processo estudado tem-se: “se” os recursos foram utilizados, “então” as atividades programadas foram implementadas; por sua vez, “se” tais atividades foram implementadas, “então” os produtos foram obtidos para os beneficiários do processo; “se” os produtos foram obtidos, “então” os resultados pretendidos foram alcançados; “se” esses resultados foram alcançados, “então” pode-se afirmar que o resultado final, no caso os impactos, são

obtidos. Efetividade, portanto, seria o alcance dos resultados esperados para cada componente do modelo lógico. Assim, globalmente, segundo os dados coletados na investigação documental, nas entrevistas, no grupo focal, no questionário, nas versões finais da árvore de objetivos e no modelo lógico, o processo decisório da Agência, realizado por meio da reunião pública, alcança a efetividade desejada ao programa, sob o ponto de vista de seus *stakeholders*.

Por exemplo, a pergunta “Na sua opinião, quais são os principais resultados das reuniões deliberativas públicas da Diretoria da Aneel?”, respondida pelos participantes da etapa de questionário, oferece elementos para se sugerir que os resultados esperados pelo programa: Reunião Pública da diretoria da Aneel são alcançados e contemplam parcela de seus *stakeholders*, de acordo com os respondentes, conforme a Figura 24.

Figura 24 - Resultados da reunião pública da diretoria da Aneel



Fonte: Elaborado pela autora (2018)

Esse elemento empírico indica, na percepção de *stakeholders*, indícios de efetividade da reunião pública da diretoria da Aneel. Os respondentes poderiam assinalar mais de uma opção. O item “publicidade nos processos deliberados” foi o mais apontado

pelos respondentes, obteve 80 indicações das 93 possíveis; 86% entendem que a publicidade é um resultado do processo de reunião pública da diretoria da Aneel. A transparência foi indicada por 76 dos respondentes, ou seja, 82%; este dado é relevante pois transparência é apontada como uma consequência da árvore de objetivos e no componente “impacto” do modelo lógico básico.

“Tarifas de energia elétrica deliberada com mais transparência” foi apontada por 59% respondentes (49) como um resultado da reunião pública; 42% entendem como resultado as resoluções normativas aprovadas considerando contribuições recebidas em audiência pública, sendo que este item se relaciona com a participação dos clientes da Agência. Para 25% dos participantes do questionário, o processo de reunião pública tem como resultados mediação administrativa realizadas entre os agentes do setor elétrico e solução de conflitos entre consumidores e agentes do setor elétrico. Destaca-se que 2,1%, ou seja, 2 respondentes consideram que nenhum dos possíveis resultados propostos no questionário é possibilitado pela reunião.

A questão: “Na sua opinião, as reuniões deliberativas públicas da Diretoria da Aneel possibilitam:”, para a qual se apresentou o elenco de dez itens, com escala de concordância de zero a dez e possibilidade das respostas “não sei” e não se aplica”, foi elaborada a fim de validar os dados coletados sobre o componente “impacto” do modelo lógico básico e as “consequências” apontadas na árvore de problemas. No Quadro 24 apresenta-se a média aritmética e o desvio padrão de cada um dos dez itens apresentados na questão, lembrando que os respondentes poderiam assinalar mais de uma questão neste item.

Quadro 24 - Impactos da reunião pública da diretoria da Aneel

IMPACTO	MÉDIA (M)	DESVIO PADRÃO (DP)	ERRO PADRÃO (EP)
Publicidade das decisões da Aneel	9,19	1,15	0,12
Transparência nas decisões da Aneel	8,94	1,28	0,13
Participação dos interessados nos processos	8,6	1,52	0,16
Credibilidade da atuação da Aneel	8,4	1,86	0,10
Democratização da informação	8,29	1,98	0,21
Cumprimento da missão da Aneel	7,63	2,34	0,24
Otimização dos recursos da Aneel	7,29	2,66	0,20
Controle Externo	7,25	2,31	0,24
Controle Social	7,25	2,37	0,25
Redução da judicialização das decisões da Aneel	5,42	2,96	0,31

Fonte: Elaborado pela autora (2018)

Na elaboração do planejamento estratégico para os anos de 2018 a 2021, conforme consta do processo administrativo da Aneel nº 48500.005250/2016-05, foi realizada enquete externa no período de 27 de março a 11 de abril de 2017, por meio de formulário eletrônico contendo 26 questões, o qual foi enviado por mensagens ao endereço de correio eletrônico de 1.363 representantes de instituições do setor de energia elétrica, de investidores e jornalistas. Desse universo foram obtidas 219 participações, equivalente a 18,4% dos convidados a responder o questionário. Foi utilizada a escala de concordância. Utilizando a mesma metodologia de apuração adotada na Audiência Pública Interna, foi calculado o Grau de Concordância Ponderado - GCP (ANEEL, 2017-A). A relação das questões apresentadas na enquete consta na relação dos referenciais utilizados e os resultados obtidos estão apresentados no Quadro 25.

Quadro 25 - Atuação da Aneel

Questionamento	GCP
A Aneel é transparente, ou seja, adota procedimentos claros, é aberta e acessível, informa sobre suas decisões e presta contas de seus atos	77,1
A Aneel é aberta ao diálogo	76,5
Transparência dos instrumentos de diálogo com a sociedade	72,1
A Aneel estabelece relacionamento adequado com órgãos e organizações para o alcance de sua missão	71,6
A Aneel age com isonomia tratando com igualdade de direitos e deveres aqueles que estejam numa mesma situação	70,7
As decisões da Aneel são tomadas de forma autônoma, pautadas na lei e em conhecimentos técnicos	70,4
Relações com a Sociedade	68,9
A Aneel se comunica bem com seus públicos	68,7
A Aneel é efetiva no cumprimento de sua Missão institucional	67,4
As decisões da Aneel são tomadas com equilíbrio entre os interesses dos consumidores, das empresas de energia elétrica e do Governo	62,7

Fonte: Aneel (2017-A)

Partindo dos parâmetros preestabelecidos por Pilati, Riether e Porto (2006, apud MOURÃO; ABBAD; ZERBINI, 2014, p. 540), adotou-se os seguintes parâmetros para analisar os resultados da pesquisa: consideram-se altas as médias entre 8 e 10, moderadas entre 7,99 e 6, e baixas as médias menores ou igual a 5,99. Assim obteve-se o seguinte escore para fins de análise e interpretação dos resultados:

a) Resultados Positivos

Transparência nas decisões da Aneel: M= 8,94 e EP= 0,13

Publicidade das decisões da Aneel: M= 9,19 e EP= 0,12

Credibilidade da atuação da Aneel: M= 8,40 e EP= 0,19

Participação dos interessados nos processos: M= 8,60 e EP= 0,16

Democratização da informação: $M= 8,29$ e $EP= 0,21$

b) Oportunidades de Melhoria

Controle social: $M= 7,25$ e $EP= 0,25$

Controle por órgãos governamentais (controle externo): $M= 7,25$ e $EP= 0,24$

Otimização dos recursos da Aneel: $M= 7,29$ e $EP= 0,20$

Cumprimento da missão da Aneel: $M= 7,63$ e $EP= 0,24$

c) Ponto de Atenção

Redução da judicialização das decisões da Aneel: $M= 5,42$ e $EP= 0,31$

Após coleta e análise da totalidade dos dados, elaborou-se o Quadro 26, com a compilação destes, de modo a possibilitar a visualização das interações entre o modelo lógico construído e os resultados empíricos observados no que diz respeito à efetividade do programa avaliado, sob o ponto de vista de seus *stakeholders* e com o uso de modelo lógico.

Quadro 26 - Interface entre dados observados e o modelo lógico construído para avaliar a reunião pública da Aneel

ITEM	SATURAÇÃO		ÁRVORE DE OBJETIVOS	MODELO LÓGICO	
	CATEGORIA	Nº OPINIÕES		RESULTADO	IMPACTO
PUBLICIDADE	Consequência	13	Consequência	Publicidade dos Processos deliberados - 86%	Publicidade das decisões da Aneel, X 9,19
TRANSPARÊNCIA	Consequência	13	Consequência	Processos deliberados com transparência, 82%	Transparência nas decisões da Aneel, X 8,94
				Tarifas de Energia Elétrica deliberadas com mais transparência, 59%	
PARTICIPAÇÃO DOS INTERESSADOS	Consequência	2	Consequência	Sustentação oral	Participação dos interessados nos processos, x8,60
				Controle Social	Controle Social, X7,25
				Resoluções Normativas aprovadas considerando contribuições recebidas em audiências públicas, 42%	Controle de órgão de controle, x7,25%
MEDIAÇÃO	Consequência	4	Consequência	Mediação administrativa realizada entre agentes do setor elétrico, 25%	Cumprimento da missão da ANEEL, 7,63
	Causa	10	Consequência	Solução de conflitos entre consumidores e agentes do setor elétrico, 25%	Ação de Cidadania
REDUÇÃO DA JUDICIALIZAÇÃO	Consequência	7	Consequência	X	Redução da Judicialização, X5,42
CREDIBILIDADE DA ATUAÇÃO DA ANEEL	Consequência	13	Consequência	X	Credibilidade da atuação da Aneel, X8,4
ACESSIBILIDADE ÀS DECISÕES DA ANEEL	Consequência	9	Consequência	X	Acessibilidade às decisões da Aneel
					Democratização da Informação, x8,29

Fonte: Elaborado pela autora (2019)

Da análise do Quadro 23, percebe-se que o modelo lógico proposto para avaliar a efetividade da reunião pública da diretoria da Aneel é viável e possui evidências de validade para o contexto em questão, de acordo com o ponto de vista de seus *stakeholders*.

A seguir, os resultados serão discutidos à luz dos objetivos de pesquisa do quadro teórico de referência adotado.

5 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Esta seção é destinada à discussão dos resultados encontrados nesta pesquisa. O texto a seguir discutirá a percepção de efetividade dos *stakeholders* quanto aos resultados e impactos da reunião pública da diretoria da Aneel.

Quanto à acessibilidade das decisões da Aneel foram encontrados, empiricamente, os seguintes elementos: arquivos das reuniões deliberativas públicas disponibilizados, democratização da informação, interessados poderem solicitar cópia de todo o processo e acessibilidade às decisões da Aneel e registros públicos. Acessibilidade consta como consequência na árvore de objetivos e no componente “Resultados” do modelo lógico. Foi apontada por 9 entrevistados como uma consequência da reunião pública da diretoria da Aneel. Nos resultados do questionário, o item democratização da informação obteve média de 8,29 (EP= 0,21), considerando-se um resultado positivo de acordo com os parâmetros preestabelecidos por Pilati, Riether e Porto (2006, apud MOURÃO; ABBAD; ZERBINI, 2014, p. 540). Enquanto na enquete do planejamento estratégico para o item “A Aneel se comunica bem com seus públicos” obteve 68,7 de GCP.

Estes dados permitem inferir que a decisão da Aneel de estabelecer, em seu planejamento estratégico para os anos de 2018 a 2021, o objetivo estratégico (OE7) de “aprimorar a efetividade da participação pública e da comunicação com a sociedade”, a fim de possibilitar a participação de interessados e o exercício do controle social (BRASIL, 2017-A), surte efeito positivo. O OE7 busca ampliar a acessibilidade aos temas em debate e aos fundamentos das decisões, expressando-os em linguagem acessível para os consumidores na busca por maior efetividade às ferramentas de comunicação, oportunizando o controle social e promovendo cidadania ativa no processo decisório da Agência (BRASIL, 2017-A).

Nesta linha, para garantir a efetividade do acesso à informação pública, a LAI,

estabeleceu que todas as informações produzidas ou sob guarda do poder público são públicas e, portanto, acessíveis a todos os cidadãos, ressalvadas as informações pessoais e as hipóteses de sigilo legalmente estabelecidas (BRASIL, 2011).

Quanto à credibilidade da atuação da Aneel foram encontrados, empiricamente, os seguintes elementos: confiança na atuação da Aneel e legitimação da atuação da Aneel. Credibilidade consta como consequência na árvore de objetivos e no componente “Impactos” do modelo lógico. Foi apontada por 13, ou seja, todos os entrevistados e pelo grupo focal, como uma consequência da reunião pública da diretoria da Aneel. Nos resultados do questionário, o item Credibilidade obteve média de 8,40 (EP= 0,19), considera-se um resultado positivo de acordo com os parâmetros adotados nesta pesquisa. E na enquete do planejamento estratégico para os item “As decisões da Aneel são tomadas com equilíbrio entre os interesses dos consumidores, das empresas de energia elétrica e do Governo” 62,7 de GCP, “A Aneel age com isonomia tratando com igualdade de direitos e deveres aqueles que estejam numa mesma situação” GCP de 70,7 e “As decisões da Aneel são tomadas de forma autônoma, pautadas na lei e em conhecimentos técnicos” GCP de 70,4 (BRASIL, 2017-A).

No planejamento estratégico - 2018 a 2021, com o objetivo de aprimorar o processo decisório da Agência em todas as instâncias, com vistas a garantir a tempestividade, a qualidade, a estabilidade e a segurança regulatória, foram estabelecidos: o Índice de tempestividade dos processos da Aneel; o indicador - Quantidade de processos pendentes de deliberação pela diretoria; o Índice de tempestividade dos processos pendentes de deliberação pela diretoria; e o Índice de tempestividade das decisões das áreas de fiscalização (BRASIL, 2017-A).

No ensinamento de Saraiva e Nunes (2011), programas sociais efetivos são aqueles em que os envolvidos com a produção ou com a recepção dos programas têm

suas expectativas e necessidades satisfeitas. A percepção de realização adquire relevância superior a aspectos mais formais, uma vez que, quando se considera a necessidade de ajustes de programas sociais para considerar as necessidades dos cidadãos, é a efetividade o parâmetro de desempenho em questão, pois é a racionalidade social que define e avalia o alcance de resultados.

Destaca-se que a Mediação contempla a mediação administrativa realizada entre os agentes do setor elétrico e a solução de conflitos entre consumidores e agentes do setor elétrico. Foi apontada em 4 entrevista/grupo focal como consequência na árvore de objetivos. A mediação administrativa realizada entre os agentes do setor elétrico para 25% dos respondentes do questionário é um “resultado” alcançado pela reunião pública da diretoria da Aneel e consta no Modelo Lógico no componente resultado. A mediação administrativa realizada possibilita o cumprimento da missão da Agência, que obteve como resultado do questionário a média de 7,63 (EP= 0,14), resultado considerado como oportunidade de melhoria nesta pesquisa. Apresentou na enquete do planejamento estratégico para o item “A Aneel é efetiva no cumprimento de sua Missão institucional” 67,4 de GCP.

Isso indica que os conceitos estabelecidos pelo Conselho Nacional de Justiça (CNJ) são observados pela Agência. Tendo em vista que a Mediação é um modo de solução de conflitos, que conta com a participação de uma terceira pessoa, que deve ser neutra e imparcial, para facilitar o diálogo entre as partes, para que elas construam uma solução para o conflito existente (BRASIL, 2019), é um procedimento estruturado, não tem um prazo definido e pode terminar ou não em acordo, pois as partes têm autonomia para buscar soluções que compatibilizem seus interesses e necessidades, conforme consta do portal na internet do CNJ.

A Participação dos interessados em decisões da Agência é possibilitada pela

sustentação oral nos processos administrativos, decorre da reunião pública da diretoria para 42% dos respondentes do questionário. Ambas aparecem como consequência na árvore de objetivos e no modelo lógico no componente “resultado”. Como resultado do questionário, em impactos, aparecem os seguintes itens e suas médias: Participação dos interessados nos processos, média 8,60 (EP= 0,16), considera-se um resultado positivo de acordo com os parâmetros adotados neste estudo; Quanto ao Controle Social e ao Controle de órgão de controle, ambos com média 7,25, o resultado considerado como uma oportunidade de melhoria nesta pesquisa. Ou dados sobre este resultado e o da enquete do planejamento estratégico para os itens: “A Aneel é aberta ao diálogo” 76,5 de GCP; “A Aneel estabelece relacionamento adequado com órgãos e organizações para o alcance de sua missão” 71,6 de GCP e “Relações com a Sociedade” 68,9 de GCP.

O indicador ISC, que foi elaborado para medir o nível de satisfação de clientes da Aneel com a Transmissão da Reunião Pública de Diretoria, permite inferir a efetividade do processo em estudo, pois no ano de 2014 foi de 47,87%, com a participação de 47 clientes do processo. Em 2005 foi de 51,62%, para 31 respostas, e em 2017 foi 77,43%, com a participação ampliada para 217 clientes participantes. Destaca-se que a meta estabelecida é de 85% de satisfação dos clientes. O indicador apresenta tendência positiva, aproximando-se da meta estabelecida.

No âmbito do planejamento estratégico, com o objetivo de aprimorar a efetividade da participação pública e da comunicação com a sociedade foram estabelecidos: o Índice de contribuições aceitas nos processos regulatórios segundo as audiências públicas; o indicador - Média de contribuições nos processos regulatórios segundo as audiências públicas; e o indicador - Tempo médio de resposta à sociedade, conforme demonstrados nos Quadros 17, 18 e 19 deste trabalho.

No sentido de possibilitar a participação dos interessados, Loureiro, Macário e

Guerra (2015) enfatizam que a noção de capacidades estatais envolve a habilidade política dos atores de articular interesses, negociar com grupos organizados da sociedade e construir consensos que permitam melhor coordenar a execução de atividades públicas e, por consequência, alcançar melhores resultados.

Publicidade consta como consequência na árvore de objetivos e nos componentes “Resultados” e “Impactos” do modelo lógico. Foi apontada por 13, ou seja, todos os entrevistados e grupo focal, como uma consequência da reunião pública da diretoria da Aneel. Nos resultados do questionário, o item Publicidade dos Processos deliberados é apontado por 86% dos respondentes como um impacto da reunião pública. Publicidade das decisões da Aneel obteve média de 9,19 (EP= 0,12), considera-se um resultado positivo de acordo com os parâmetros adotados neste estudo.

Assim é possível inferir que o estabelecido na Norma de Organização Aneel nº 18/2004 e no Decreto nº 2.335/1997 são observados pela Organização:

Norma de Organização Aneel nº 18/2004

“Art. 2º - A Agência deliberará em conformidade com os procedimentos estabelecidos nesta Norma, visando o interesse público e observando, entre outros, os princípios da legalidade, da impessoalidade, da motivação, da publicidade, da razoabilidade, da moralidade, da ampla defesa, do contraditório da segurança jurídica e da eficiência.”

O Decreto nº 2.335/1997 estabeleceu que aos atos administrativos da Aneel que implicar efetiva afetação de direitos dos agentes econômicos do setor elétrico ou dos consumidores, será precedido de audiência pública com os objetivos de dar publicidade à sua ação regulatória (BRASIL, 1997).

Quanto à redução da judicialização das decisões da Aneel, esta consta como consequência na árvore de objetivos e no componente “Impactos” do modelo lógico. Foi o item que não obteve consenso na coleta de dados, sendo que 7 entrevistados entendem que a reunião pública pode possibilitar a redução da judicialização. Um argumento ouvido por diversas vezes durante a coleta de dados é que não se pode afirmar que sim, pois não

há estudos ou estatísticas sobre esta questão. O item obteve a menor média do resultado do questionário, 5,42 (EP= 0,31), o que foi registrado nesta pesquisa como um ponto de atenção para a Organização estudada.

Da análise destes dados, infere-se que o item não está pacificado entre seus *stakeholders*. Destaca-se que no âmbito do planejamento estratégico, a Aneel estabeleceu como objetivo aprimorar a gestão da atuação judicial com foco na prevenção de demandas, de modo a antecipar as questões passíveis de judicialização para a realização de ações preventivas (ANEEL, 2017-A). Para medir o alcance deste objetivo estratégico foram estabelecidos: o indicador - Quantidade de ações judiciais em que a Aneel é parte por ano; o Índice de êxito nas ações ajuizadas contra atos da Aneel por ano (liminares); o Índice de êxito nas ações ajuizadas contra atos da Aneel por ano (sentenças); o Índice de processos normativos com manifestação da Procuradoria Federal junto à Aneel; e o Índice de processos punitivos em nível recursal com manifestação da Procuradoria Federal junto à Aneel.

O Quadro 23 apresenta o indicador “Quantidade de ações judiciais em que a Aneel é parte por ano”, a partir de 2014 que foram registradas 506 ações judicializadas, em 2015 houve alta para 536, em 2016 houve redução para 426 e para o ano de 2017 o dado não foi informado. No planejamento estratégico para os anos de 2018 a 2021 foi estabelecida meta de 170 ações por ano, caso a meta seja alcançada haverá redução significativa na judicialização das decisões da Agência.

Transparência consta como consequência na árvore de objetivos e nos componentes “Resultados” e “Impactos” do modelo lógico. Foi apontada por todos os entrevistados e pelo grupo focal como uma consequência da reunião pública da diretoria da Aneel. Nos resultados do questionário o item “Processos deliberados com transparência” é apontado por 82% dos respondentes como um impacto da reunião

pública e o item “Tarifas de Energia Elétrica deliberadas com mais transparência” por 59%. Transparência nas decisões da Aneel obteve média de 9,94, considera-se um resultado positivo de acordo com os parâmetros preestabelecidos por Pilati, Riether e Porto (2006, apud MOURÃO; ABBAD; ZERBINI, 2014, p. 540). E na enquete do planejamento estratégico obteve-se para os itens: “A Aneel é transparente, ou seja, adota procedimentos claros, é aberta e acessível, informa sobre suas decisões e presta contas de seus atos” GCP de 7,1 e “Transparência dos instrumentos de diálogo” GCP de 72,1.

No entendimento de Carvalho Filho (2018), os atos da administração devem ter ampla divulgação, visto que constitui um fundamento deste princípio: propiciar aos administrados a possibilidade de controlar a legitimidade da conduta dos agentes administrativos. Só com a transparência é que poderão os indivíduos verificar a legalidade ou não dos atos da administração pública e o grau de eficiência, eficácia e efetividade de que se revestem. No entendimento de Zorza e Rodrigues (2016), a transparência poderá possibilitar uma administração pública mais aberta à participação social e a colaborar na transição da cultura do segredo para a cultura de acesso à informação, com disponibilização proativa de dados e informações. A LAI é mais um instrumento que promove a cultura do *disclosure*, da abertura, da transparência, da prestação de contas (*accountability*), princípios fundamentais nas organizações públicas, além de auxiliar na luta contra a corrupção, no entanto, para isso, será necessário assegurar a sua efetividade (ZORZA; RODRIGUES, 2016).

Considerando os dados coletados na investigação documental, nas entrevistas, no grupo focal e os resultados obtidos na aplicação do questionário, que foram registrados nas versões finais da árvore de objetivos e no modelo lógico, observa-se que dos 7 impactos que a reunião pública da diretoria da Aneel pode obter, sob o ponto de vista de seus *stakeholders*, apenas a redução da judicialização das decisões da Aneel apresenta

baixa média, de acordo com os dados coletados. Considerando que este resultado é 1 em 7, ou seja, em 14% dos impactos apontados na pesquisa, pode-se inferir que o processo decisório da Agência, realizado por meio da reunião pública, no ponto de vista de seus *stakeholders*, alcançou efetividade satisfatória. Tendo em vista que efetividade é a relação entre os resultados de uma intervenção ou programa de governo, em termos de efeitos sobre a população-alvo e os objetivos pretendidos (BRASIL, 2010), os resultados colhidos neste trabalho apontam para a eficiência, eficácia, e efetividade do programa avaliado. O estudo possibilitou a verificação de ocorrência de mudanças na população-alvo, algo buscado pela organização, ao possibilitar mecanismos de participação de seus *stakeholders* em várias etapas de seus processos. Assim, se evidencia o alcance dos resultados pretendidos a médio prazo, evidenciado no componente “resultado”, e longo prazo, disposto no componente “impacto” ambos do modelo lógico desenvolvido para esta pesquisa.

Por fim, em termos de discussão dos resultados, também se faz necessário abordar, brevemente, a efetividade dos demais componentes do modelo lógico de avaliação da reunião pública da diretoria da Aneel. Para a *W. K. Kellogg Foundation* (2004), um modelo lógico é um processo consistente de comunicação entre os diversos atores beneficiários de um programa e os resultados almejados e alcançados, é uma forma sistemática e visual que possibilita o compartilhamento e a compreensão das relações entre os recursos existentes, as atividades propostas e os resultados a serem alcançados.

Outro aspecto avaliado neste estudo foi o atendimento da lógica “se-então”, conforme o entendimento de Souza (2013), este emerge da ponderação crítica de relações causais entre os componentes do programa. Aplicando-se esta lógica ao processo estudado tem-se: “se” os insumos foram utilizados, “então” as atividades programadas foram implementadas; por sua vez, “se” tais atividades foram implementadas, “então” os

produtos foram obtidos para os beneficiários do processo; “se” os produtos foram obtidos, “então” os resultados pretendidos foram alcançados; “se” esses resultados foram alcançados, “então” pode-se inferir que o resultado final, no caso os impactos foram obtidos.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Nas últimas décadas, a avaliação de políticas e programas governamentais assumiu grande relevância para as funções de planejamento e gestão governamentais. A despeito da existência de experiências anteriores, o interesse pela avaliação tomou grande impulso com a modernização da administração pública. Em vários países, este movimento foi seguido pela adoção dos princípios da gestão pública empreendedora e por transformações das relações entre Estado e sociedade (CUNHA, 2006).

Desde o início da democratização, 1985, o serviço público vem passando por várias e profundas transformações, desde a reforma gerencial de meados dos anos 1990 e, mais recentemente, pela reestruturação do aparelho de Estado sob o discurso da retomada do desenvolvimento nacional (CAVALCANTE; CARVALHO, 2017). Neste contexto de Estado gerencial, as Agências Reguladoras foram criadas para desempenhar a função de intervenção estatal na economia, regulando, controlando e fiscalizando os setores estratégicos que o Estado passa a delegar à iniciativa privada.

Segundo o ensinamento de Costa (2015) a complexidade inerente ao processo de avaliação requer a adoção de uma concepção abrangente do desempenho, com o uso de modelos multidimensionais que consigam captar uma variedade de aspectos determinantes para o desempenho organizacional efetivo. Da análise dos dados coletados nesta pesquisa, infere-se que há o desejo de que a atuação da Agência Nacional de Energia Elétrica e suas decisões sejam transparentes, motivadas e tenham efetiva participação da sociedade, de modo a alcançar a credibilidade e legitimidade para exercer plenamente suas competências legais. Conforme se demonstrou ao longo deste trabalho, a reunião pública da diretoria da Aneel possibilita a participação e o controle social da administração pública, apoiada nos princípios do estado democrático de direito, propiciando à sociedade a troca de informações e o diálogo com o administrador,

fortalecendo o pleno exercício da cidadania. O procedimento, ao garantir o contraditório, a transparência, as formas de controle e a participação dos interessados, possibilita a legitimação da atuação da Aneel. Como as ações da Agência são dotadas de discricionariedade técnica, faz-se necessário que seja submetida ao controle social e de órgão de controle, por meio do acesso a todas as informações técnicas disponíveis, o que o modelo lógico construído na presente pesquisa possibilitou verificar se ocorre.

A transparência no processo decisório tem papel de destaque na legitimação das ações da Aneel. Ao decidir cumprir o princípio da publicidade, dar ampla transparência aos seus procedimentos internos e decisões, a agência gera segurança jurídica, apontada por um terço dos entrevistados como consequência da realização da reunião pública da diretoria da Aneel e possibilita a realização de controle social e de órgãos de controle. O controle social, conceito ligado ao espaço para que a sociedade organizada participe das ações de fiscalização da atividade regulatória e da qualidade de atuação do órgão regulador no exercício de suas competências, se concretiza, sobretudo, pela efetiva participação dos interessados em audiências e consultas públicas e, também, nas sessões deliberativas que tratem de assuntos que lhes afetem.

Por fim, importante ressaltar que a legitimidade alcançada com a transparência, com a existência de um rito predefinido, com a participação da sociedade, com a devida motivação, dentre outras medidas, tem contribuído para a credibilidade da atuação da Aneel, conforme se verificou na entrevista e no questionário. Observa-se que para os *stakeholders* da Aneel, sejam consumidores ou empresas reguladas, as decisões da Agência podem ser questionadas por meio de judicialização, este foi o único ponto da árvore de objetivos e do modelo lógico que não está pacificado entre os entrevistados e os participantes do grupo focal.

Ressalta-se que, apesar de limitações observada na pesquisa, como a não

validação da árvore de objetivos e do modelo lógicos, versões finais, pela instituição estudada, os objetivos propostos pela pesquisa foram alcançados e os achados deste estudo permitiram estabelecer algumas conclusões em relação ao processo estudado. A avaliação do impacto da reunião pública da diretoria da Agência Nacional de Energia Elétrica, haja vista a necessidade de respeitar e considerar as diferenças de propósitos e as especificidades do processo e da organização, os aspectos relacionados tanto ao contexto, quanto aos processos decorrentes de sua estrutura precisam ser analisados em conjunto com os resultados e efeitos alcançados.

Em função da reconhecida complexidade relativa à avaliação de programas na administração pública brasileira, espera-se que o presente trabalho tenha contribuído e sirva como motivação para novas reflexões e avaliações sobre outras temáticas envolvidas no tema de avaliação de programas e de políticas públicas, como o processo de validação de dados, satisfação e participação de *stakeholders*, analisando outras vertentes e atores não considerados nesta análise e que possibilitem uma agenda futura de pesquisa.

REFERÊNCIAS

ABNT- Associação Brasileira de Normas Técnicas. **NBR ISO 9000/2000**: Sistema de Gestão da Qualidade: Fundamentos e Vocabulário. Rio de Janeiro: ABNT, 2004.

ABNT- Associação Brasileira de Normas Técnicas. **NBR ISO 9001/2008**: Sistemas de gestão da qualidade – Requisitos. 2. ed. Rio de Janeiro: ABNT, 2008.

ABNT- Associação Brasileira de Normas Técnicas. **NBR ISO 9001/2008**: Sistemas de gestão da qualidade – Requisitos. Rio de Janeiro: ABNT, 2015.

ABRUCIO, F. L. Desafios contemporâneos para reforma da administração pública brasileira. In: PETERS, B. G.; PIERRE, J. (Orgs.). **Administração Pública**: Coletânea. Título Original: *The handbook of public administration*. Tradutor: Sônia Midori Yamamoto e Miriam Oliveira. São Paulo, UNESP/ENAP, 2010.

AFFONSO, A. **Analisando um problema com a utilização do Diagrama de Árvore**. Dicas de Gestão. Retirado de: <<https://professorannibal.com.br/>>. Acesso em: 7 Jan. 2019.

AGÊNCIA NACIONAL DE ENERGIA ELÉTRICA (Brasil). **Manual de Procedimentos - Reuniões da Diretoria da Aneel**. Brasília: Aneel, 2013.

AGÊNCIA NACIONAL DE ENERGIA ELÉTRICA (Brasil). **Nota Técnica nº 005/2004-SGE/ANEEL**. Processo Administrativo nº 48500.001953/2004-41, obtido por meio da Lei de Acesso à Informação – LAI. Acesso em: 10 Jan. 2019.

AGÊNCIA NACIONAL DE ENERGIA ELÉTRICA (Brasil). **Portaria Aneel nº 4.823, de 28 e novembro de 2017**. Ratifica o Planejamento Estratégico da Aneel 2018-2021. Brasília, 2017-A. Retirado de: < <http://www2.aneel.gov.br/cedoc/prt20174823.pdf>>. Acesso em: 03 abr. 2018.

AGÊNCIA NACIONAL DE ENERGIA ELÉTRICA (Brasil). **Portaria Aneel nº 4.872, de 21 de dezembro de 2017**. Altera o quadro constante do art. 1º da Portaria Aneel 4.815 de 21.11.2017, que trata do Calendário de Reuniões Públicas Ordinárias da Diretoria da Aneel para o ano 2018. Brasília, 2017-B. Retirado de: < <http://www2.aneel.gov.br/cedoc/prt20174872.pdf>>. Acesso em: 03 abr. 2018.

AGÊNCIA NACIONAL DE ENERGIA ELÉTRICA (Brasil). **Portaria nº 5.493, de 04 de dezembro de 2018**. Aprova o Calendário de Reuniões Públicas Ordinárias, da Diretoria da Aneel, para o ano 2019. Brasília, DF, 14 dez. 2018. Retirado de: <<http://www2.aneel.gov.br/cedoc/prt20185493.pdf>>. Acesso em: 03 abr. 2018.

AGÊNCIA NACIONAL DE ENERGIA ELÉTRICA (Brasil). **Resolução nº 233, de 14 de julho de 1998**. Aprova a Norma de Organização Aneel – 001 que dispõe sobre os procedimentos para o funcionamento, a ordem dos trabalhos e os processos decisórios da Diretoria da Aneel nas matérias relativas à regulação e à fiscalização dos serviços e instalações de energia elétrica. Brasília, DF, 20 jul. 1998. Retirado de: <<http://www.aneel.gov.br/cedoc/res1998233.pdf>>. Acesso em: 03 abr. 2018.

AGÊNCIA NACIONAL DE ENERGIA ELÉTRICA (Brasil). **Resolução nº 321, de 1º de julho de 2008**. Aprova a revisão da Norma de Organização *Aneel* 018 de 27.09.2004, que trata dos procedimentos gerais referentes às Reuniões Deliberativas Públicas da Diretoria da Agência Nacional de Energia Elétrica - *Aneel*; Revoga a Resolução Normativa Aneel 087 de 27.09.2004. Brasília, DF, 04 Ago. 2008. Retirado de: <<http://www.aneel.gov.br/cedoc/ren2008321.pdf>>. Acesso em: 03 nov. 2018.

AGÊNCIA NACIONAL DE ENERGIA ELÉTRICA (Brasil). **Resolução Normativa nº 87, de 27 de setembro de 2004**. Aprova a Norma de Organização Aneel – NO nº 18. Brasília, Set. 2004. Retirado de: <<http://www.aneel.gov.br/cedoc/ren2004087.pdf>>. Acesso em: 03 nov. 2018.

AGÊNCIA NACIONAL DE ENERGIA ELÉTRICA (Brasil). **Resolução Normativa nº 698 de 15 de dezembro de 2015**. Aprova a revisão da Norma de Organização *Aneel* 018, que trata dos procedimentos gerais referentes às Reuniões Deliberativas Públicas da Diretoria da Agência Nacional de Energia Elétrica; bem como, revoga a Resolução Normativa Aneel 468 de 06.12.2011. Retirado de: <<http://www.aneel.gov.br/cedoc/ren2015698.pdf>>. Acesso em: 03 nov. 2018.

AGÊNCIA NACIONAL DE ENERGIA ELÉTRICA Elétrica (Brasil). Retirado de: <www.aneel.gov.br>. Acesso em: 23 Jan. 2019.

AGÊNCIA NACIONAL DE ENERGIA ELÉTRICA Elétrica (Brasil). **Manual da Qualidade**. Brasília: Aneel, 2014.

ANDION, C. Por uma nova interpretação das mudanças de paradigma na administração pública. **Cadernos Epabe**. BR, v. 10, nº 1, artigo 1, Rio de Janeiro, Mar. 2012.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. São Paulo: Edições 70, 2011.

BARREIRO, G. S. S.; FURTADO, R. P. M. Inserindo a judicialização no ciclo de políticas públicas. **Rev. Adm. Pública**, Rio de Janeiro, v. 49, n. 2, p. 293-314, Apr. 2015.

BARROSO, L. R. Judicialização, ativismo judicial e legitimidade democrática. **Revista de Direito do Estado**, Rio de Janeiro, n. 13, jan./mar. 2009.

BRASIL. Tribunal de Contas da União. **Técnicas de análise de problemas para auditorias**. Brasília: TCU, Segecex, Secretaria de Métodos Aplicados e Suporte à Auditoria (Seaud), 2013. Retirado de: <<https://portal.tcu.gov.br/lumis/portal/file/fileDownload.jsp?fileId=8A8182A258F9F3BD0158FA063DD92835>>. Acesso em: 03 Dez. 2018.

BRASIL. Tribunal de Contas da União. Glossário de Termos do Controle Externo. **Boletim do Tribunal de Contas da União**, Ano. 36, n. 11. Brasília: TCU, 2017. Retirado de: <<http://portal.tcu.gov.br/controle-externo/normas-e-orientacoes/tecnicas-estudos-e-ferramentas-de-apoio/>>. Acesso em: 07 Abr. 2018.

BRASIL. Tribunal de Contas da União. **Técnica de auditoria – Indicadores de desempenho e mapa de produtos**. Brasília, 2000. Retirado de: <<portal2.tcu.gov.br/portal/pls/portal/docs/2063230.PDF>>. Acesso em: 07 Abr. 2018.

BRASIL. Câmara da Reforma do Estado. **Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado**. Brasília, 1995.

BRASIL. **Constituição da República Federativa do Brasil**. Brasília, DF, Senado Federal, out. 1988. Retirado de: <https://www.senado.leg.br/atividade/const/con1988/CON1988_05.10.1988/ind.asp>. Acesso em: 25 nov. 2018.

BRASIL. Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. Secretaria de Planejamento e Investimentos Estratégicos – SPI. **Indicadores de programas: Guia Metodológico**. Brasília, 2010b.

BRASIL. Presidência da República. Decreto nº 2.335, de 6 de outubro de 1997. Constitui a Agência Nacional de Energia Elétrica - *Aneel*, autarquia sob regime especial, aprova sua Estrutura Regimental e o Quadro Demonstrativo dos Cargos em Comissão e Funções de Confiança e dá outras providências. **Diário Oficial da República Federativa do Brasil**, Brasília, DF, 1997. Retirado de: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto/D2335.htm>. Acesso em: 25 nov. 2018.

BRASIL. Presidência da República. Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada. **Avaliação de políticas públicas: guia prático de análise ex ante**. v. 1. Brasília, Ipea, 2018. Retirado de: <http://www.ipea.gov.br/portal/images/stories/PDFs/livros/livros/180319_avaliacao_de_politicas_publicas.pdf>. Acesso em: 20 nov. 2018.

BRASIL. Presidência da República. **Lei nº 10.683, de 28 de maio de 2003**. Dispõe sobre a organização da Presidência da República e dos Ministérios, e dá outras providências. Retirado de: <<https://www2.camara.leg.br/legin/fed/lei/2003/lei-10683-28-maio-2003-496772-publicacaooriginal-1-pl.html>>. Acesso em: 25 nov. 2018.

BRASIL. Presidência da República. Lei nº 12.527, de 18 de novembro de 2011. **Diário Oficial da República Federativa do Brasil**, Brasília, DF, 2011. Retirado de: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2011/lei/112527.htm>. Acesso em: 25 nov. 2018.

BRASIL. Presidência da República. Lei nº. 9.427, de 26 de dezembro de 1996. Institui a Agência Nacional de Energia Elétrica - Aneel disciplina o regime das concessões de serviços públicos de energia elétrica e dá outras providências. **Diário Oficial da República Federativa do Brasil**, Brasília, DF, 1996. Retirado de: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/LEIS/L9427cons.htm>. Acesso em: 25 nov. 2018.

BRESSER-PEREIRA, L. C. Do Estado patrimonial ao gerencial. In: PINHEIRO, W. e S.(orgs.). Brasil: **Um Século de Transformações**. São Paulo: Cia. das Letras, 2001. p. 222-259. Disponível: <http://www.bresserpereira.org.br/papers/2000/00-73estadopatrimonial-gerencial.pdf>>. Acesso em: 30 nov. 2018.

BUVINICH, M. R. Ferramentas para o monitoramento e avaliação de programas e projetos sociais. **Cadernos de Políticas Sociais**, n. 10, 1999. Retirado de: <<https://pt.slideshare.net/brunommss/buvinich-manuel-rojas-ferramentas-para-avaliacao-monitoramento-de-programas-projetos-sociais>>. Acesso em: 02. Dez. 2018.

CARVALHO FILHO, J. dos S. **Manual de Direito Administrativo**. 32. ed. São Paulo, Atlas. 2018.

CASSIOLATO, M. C. & GUERESI, S. **Como elaborar Modelo Lógico**: roteiro para formular programas e organizar avaliação. Brasília: Nota Técnica nº 6, IPEA, 2010. Retirado de: <http://www.ipea.gov.br/portal/images/stories/PDFs/100924_notatec6disoc.pdf>. Acesso em: 03 Jan. 2019.

CASSIOLATO, M. C. **Modelo Lógico e a teoria do programa**: uma proposta para organizar avaliação. Desenvolvimento, Porto Alegre: Artmed. 2010.

CASTRO, N.; BRANDÃO, R. **Novos Negócios no Setor Elétrico**. São Paulo, nov. 2018.

CASTRO, R. B. de. Eficácia, Eficiência e Efetividade na Administração Pública. In: ENCONTRO DA ANPAD, 30., 2006, Salvador, Bahia. **Anais...** Salvador, Bahia: Anpad, 2006. p. 1 - 11. Retirado de: <<http://www.anpad.org.br/enanpad/2006/dwn/enanpad2006-apsa-1840.pdf>>. Acesso em: 28 jan. 2019.

CAVALCANTE, P.; CARVALHO, P. Profissionalização da burocracia federal brasileira (1995-2014): avanços e dilemas. **Rev. Adm. Pública**, Rio de Janeiro, v. 51, n. 1, p. 1-26, Feb. 2017. Retirado de:

<http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0034-76122017000100002&lng=en&nrm=iso> Acesso em: 02 Abr. 2018.

CHEN, H. T.. The bottom-up approach to integrative validity: A new perspective for program evaluation. **Evaluation And Program Planning**, [s.l.], v. 33, n. 3, p.205-214, ago. 2010. Elsevier BV. <http://dx.doi.org/10.1016/j.evalprogplan.2009.10.002>.

COSTA, F. L.; CASTANHAR, J. C. Avaliação de Programas Públicos: Desafios Conceituais e Metodológicos. **Revista de Administração Pública**, Brasília, v. 37, n. 5, p. 969-992, 2003. Retirado de: <http://app.ebape.fgv.br/comum/arq/Costa_castanha.pdf>. Acesso em: 20 Jan. 2019.

COSTA, J. M. B. da S. et al. Avaliação do desempenho estadual da vigilância em saúde de Pernambuco Abstract. **Physis: Revista de Saúde Coletiva**, Rio de Janeiro, v. 25, n. 4, p.1141-1163, dez. 2015. FapUNIFESP (SciELO). Retirado de: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S010373312015000401141&lng=pt&tlng=pt>. Acesso em: 30 mar. 2018.

FALQUETTO, J.; FARIAS, J. Saturação Teórica em Pesquisas Qualitativas: Relato de uma Experiência de Aplicação em Estudo na Área de Administração. **5º Congresso Ibero-Americano em Investigação Qualitativa**. v. 3, 2016. Retirado de: <<https://proceedings.ciaiq.org/index.php/ciaiq2016/article/view/1001/977>>. Acesso em: 30 mar. 2018.

FERREIRA, H.; CASSIOLATO, M. e GONZALEZ, R. **Como elaborar modelo lógico de programa**: um roteiro básico. Nota Técnica. Brasília: IPEA, 2007.

FERREIRA, H.; CASSIOLATO, M. e GONZALEZ, R. **Uma experiência de desenvolvimento metodológico para avaliação de programas**: o modelo lógico do programa segundo tempo. Texto para discussão. 2009. Retirado de: <www.ipea.gov.br/sites/000/2/publicacoes/tds/td_1369.pdf>. Acesso em: 15 Dez. 2018.

FREIRE, M. do S. M.; SALLES, R. P. de S.; DE SÁ, R. M. P. F.. Mapeando iniciativas territoriais saudáveis, suas características e evidências de efetividade. **Ciência & Saúde Coletiva**, [s.l.], v. 21, n. 6, p.1757-1766, jun. 2016. Retirado de: <http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S1413-81232016000601757&script=sci_abstract&tlng=pt>. Acesso em: 30 mar. 2018

IBGE. Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. **Síntese dos Indicadores Sociais**: Uma Análise das Condições de Vida da População Brasileira. 2008. Retirado de: <http://biblioteca.ibge.gov.br/visualizacao/monografias/GEBIS%20-%20RJ/sintese_indic/indic_sociais2008.pdf> Acesso em: 15 Dez. 2018.

JANNUZZI, P. Avaliação de Programas Públicos por meio da análise estruturada dos relatórios de auditoria da Controladoria Geral da União. **Cadernos Gestão Pública e Cidadania**, São Paulo, v. 16, n. 59, Jul./Dez, 2011.

JANNUZZI, P. Indicadores para Diagnóstico, Monitoramento e Avaliação de Programas Sociais no Brasil. **Revista do Serviço Público - RSP**, v. 56, n. 2, p. 137-160, Abr. 2005.

JAYO, M.; CALDAS, E. L. A cisterna que caiu do céu: políticas públicas e desenvolvimento local no semiárido brasileiro. **Revista Alcance – Eletrônica – vol. 24 – n. 2 – abr./jun. 2017.**

KNOWLTON, L. W.; PHILLIPS, C. C. *The logic model guidebook: Better strategies for great results*. Los Angeles, London, New Delhi e Singapore: SAGE Publications, 2009.

LOUREIRO, M. R.; MACÁRIO, V.; GUERRA, P. H. Legitimidade e efetividade em arranjos institucionais de políticas públicas: o Programa Minha Casa Minha Vida. **Rev. Adm. Pública**, v. 49, n.6. Rio de Janeiro, Nov./Dec. 2015.

MATTA, I. B. da; FERREIRA, M. A. M; SILVA, E. A. Políticas Públicas no setor de saúde: Mudanças, tendências e desafios sob a perspectiva da administração pública. **Revista de Administração Hospitalar**, v.11, n.1, pp. 12-27, jan-mar, 2014.

MCLAUGHLIN, J. A.; JORDAN, G. *Using logic models*. In: WHOLEY, J. S.; H. P. Hatry e K. E. *Handbook of Practical Program Evaluation*. 2004.

MCLAUGHLIN, J. A.; JORDAN, G. *Using Logic Models*. In: WHOLEY, J. S.; HATRY, H. P.; NEWCOMER, K. E. *Handbook of practical program evaluation*. San Francisco: Jossey-Bass. 2010. p. 55-80.

MENESES, P. P. M.; ABBAD, G. da S. Proposta para Desenvolvimento de Modelos de Avaliação da Efetividade de Programas de Treinamento. **RAC-Eletrônica**, Curitiba, v. 3, p. 105-122, Jan./Abr. 2009. Retirado de: <http://www.anpad.org.br/periodicos/arq_pdf/a_816.pdf>. Acesso em: 17 Dez. 2018.

MONTENEGRO, T. M.; CELENTE, A. L. I. A Auditoria do Setor Público como Instrumento de *Accountability* - Estudo de Caso na Marinha do Brasil. **Revista de Gestão e Projetos - GeP**, [S.l.], v. 7, n. 3, p. 29-47, dez. 2016. Retirado de: <<http://www.revistagep.org/ojs/index.php/gep/article/view/345>>. Acesso em: 20 Dez. 2018.

MOURÃO, L.; ABBAD, G. S.; ZERBINI, T. Avaliação da efetividade e dos preditores de um treinamento a distância em uma instituição bancária de grande porte. **Revista de**

Administração da USP, São Paulo, v.49, n. 3, p. 534-548, 2014. Retirado de: <<http://www.scielo.br/pdf/rausp/v49n3/a08v49n3.pdf>>. Acesso em: 03 Abr. 2018.

MOURÃO, L.; LAROS, J. A. Avaliação de Programas Sociais: Comparando Estratégias de Análise de Dados. **Psicologia: Teoria e Pesquisa**. v. 24 n. 4, pp. 545-558. Out-Dez 2008.

OLIVEIRA, F. L. de; MATOS, F. F.; ROSA, V. H. da S. Publicidade do processo decisório: A experiência da Agência Nacional de Energia Elétrica - *Aneel*. In: CONGRESSO CONSAD DE GESTÃO PÚBLICA, 4, 2011, Brasília. **Anais...**Brasília, 2011. Retirado de: < <http://banco.consad.org.br/handle/123456789/741?mode=full>>. Acesso em: 15 Dez. 2018.

OLIVEIRA, K. P.; PAULA, A. P. P. Herbert Simon e os Limites do Critério de Eficiência na Nova Administração Pública. **Cadernos Gestão Pública e Cidadania**. São Paulo, v. 19, n. 64, Jan./Jun., 2014. Retirado de: < <http://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/cgpc/article/view/12605>>. Acesso em: 15 Dez. 2018.

OMETTO, A. M. H.; FURTUOSO, M. C. O.; SILVA, M. V. da. Economia brasileira na década de oitenta e seus reflexos nas condições de vida da população. **Revista de Saúde Pública**, [s.l.], v. 29, n. 5, p.403-414, out. 1995. Retirado de: < http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S0034-89101995000500011&script=sci_abstract&tlng=pt>. Acesso em: 15 Jan. 2019.

RICHARDSON, R. J. **Pesquisa social: métodos e técnicas**. São Paulo: Atlas, 1999.

RUSH Project. **Research utilization support and help. Learn about utilization logic models**, 2009. Retirado de: <<http://www.researchutilization.org/logicmodel/learn.html>>. Acesso em: 15 Jan. 2019.

SAMPIERI, R. H. et. al. **Metodología de la investigación**. v.1. México: Mcgraw-Hill. 1998.

SANO, H.; MONTENEGRO FILHO, M. J. F. As técnicas de avaliação da eficiência, eficácia e efetividade na gestão pública e sua relevância para o desenvolvimento social e das ações públicas. **Desenvolvimento em Questão**, [sul.], v. 11, n. 22, p.35-61, 20 fev. 2013. Editora Unijui. Retirado de: < <https://www.revistas.unijui.edu.br/index.php/desenvolvimentoemquestao/article/view/186>>. Acesso em: 15 Jan. 2019.

SARAIVA, L. A. S.; NUNES, A. de S. A efetividade de programas sociais de acesso à educação superior: o caso do ProUni. **Revista de Administração Pública**, [s.l.], v. 45, n.

4, p.941-964, ago. 2011. Retirado de: < http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S0034-76122011000400003&script=sci_abstract&lng=pt>. Acesso em: 17 Jan. 2019.

SECCHI, L. Modelos organizacionais e reformas da administração pública. **Revista de Administração Pública**, [s.l.], v. 43, n. 2, p.347-369, abr. 2009. Retirado de: < http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S003476122009000200004&script=sci_abstract&lng=pt>. Acesso em: 20 Jan. 2019.

SOUZA, D. B. L. de; ABBAD, G. da S.; GONDIM, S. M. G. Modelos lógicos na avaliação de um mestrado profissional: um exemplo de aplicação. **RBPG**, Brasília, v. 14, 2017. Retirado de: < <http://ojs.rbpg.capes.gov.br/index.php/rbpg/article/view/1429>>. Acesso em:

SOUZA, D. B. L. **Avaliação do impacto de mestrado profissional multidisciplinar em desenvolvimento e gestão social**. 2013. Tese (Doutorado em Psicologia) – Universidade de Brasília, Distrito Federal. Retirado de: < <http://ojs.rbpg.capes.gov.br/index.php/rbpg/article/view/1429>>. Acesso em: 05 Jan. 2019.

TATE, C. N.; VALLINDER, T. *The global expansion of judicial power: the judicialization of politics*. In:; TATE, Chester N. VALLINDER, Torbjörn (Ed.). *The global expansion of judicial power*. Nova York: New York University, 1995. p. 1-10

W. K. KELLOGG FOUNDATION. *Logic Model Development Guide: Using Logic Models to Bring Together Planning, Evaluation, and Action*. Michigan: W. K. KELLOGG FOUNDATION, 2004. Retirado de: < <https://www.bttop.org/sites/default/files/public/W.K.%20Kellogg%20LogicModel.pdf>>. Acesso em: 02 Jan. 2019.

WHITE, H. *Theory-based impact evaluation: Principles and Practice*. 2009. Retirado de: < <https://gsdrc.org/document-library/theory-based-impact-evaluation-principles-and-practice/>>. Acesso em: 15 Jan. 2019.

WHOLEY, J.; HATRY, H. P.; NEWCOMER, K. E. *Handbook of practical program evaluation*. 2. ed., San Francisco: Jossey-Bass, 2010.

WORTHEN, B. R.; SANDERS; J. R.; FITZPATRICK, J. L. Avaliação de programas: Concepções e práticas. São Paulo: **Editora Gente**. 2004.

ZORZA. L.; RODRIGUES, G. Transparência e boas práticas de governança: análise de padrões e princípios nos relatórios de gestão de universidades federais brasileiras. **XVII Encontro Nacional de Pesquisa em Ciência da Informação (XVII ENANCIB)**. Salvador, 2016.

APENDICES

APÊNDICE A - Roteiro do Grupo Focal

Público-alvo: Servidores da Agência Nacional de Energia Elétrica – Aneel que trabalham ou trabalharam no processo de reunião pública da Aneel.

Objetivo da moderação:

Quanto ao processo da reunião pública da diretoria da Aneel:

- 1) Validar a árvore de objetivos.
- 2) Validar o modelo lógico básico.

Objetivos específicos:

1. Avaliar a consistência do modelo lógico proposto;
2. Avaliar a consistência da árvore de objetivos elaborado;
3. Averiguar o conhecimento dos participantes sobre o processo “reunião pública da diretoria da Aneel”;
4. Levantar o conhecimento dos participantes sobre os insumos disponíveis para “reunião pública da diretoria da Aneel”;
5. Prospeccionar o que o grupo entende como resultados e impactos possíveis para “reunião pública da diretoria da Aneel”;

Roteiro

1) *Rapport* (3 minutos)

- Apresentação do moderador
- Agradecer a presença
- Falar sobre a pesquisa *Focus Group*
- Não há certo nem errado
- Explicar a função do gravador

2) *Aquecimento:*

Apresentação do grupo (1'30 cada – total 15 minutos)

- Nome
- Lotação
- Tempo de Agência
- O que faz nas horas vagas

3) *Introdução ao tema:*

- Pesquisa acadêmica referente ao mestrado profissional em gestão pública e políticas públicas da FACE UNB.

- O título provisório deste trabalho – Avaliação da Efetividade da Reunião deliberativa pública da diretoria da Agência Nacional de Energia Elétrica (Aneel) por meio de Modelo Lógico.

- A pesquisa está na etapa de coleta de dados, que ocorre por meio de análise documental, entrevistas, grupo focal e aplicação de questionário.

4) Desenvolvimento

a) Para a gente começar, eu gostaria de saber se vocês conhecem a reunião pública da diretoria da Aneel?

b) Vocês trabalham em alguma etapa do processo da “reunião pública da diretoria da Aneel”? Se sim, qual?

c) Apresenta o método da pesquisa – árvore de objetivos e modelo lógico básico.

d) Apresentar a árvore de objetivos. Qual a opinião de vocês sobre esta árvore? Concordam? Excluiriam algo? Acrescentariam algo?

Obs: fazer um modelo que possibilite a interação dos participantes. Usar tarjetas de cartolina e fita crepe, que poderão ser fixados na árvore que deve ser um cartaz.

e) Apresentar o modelo lógico básico. Qual a opinião de vocês sobre este modelo? Concordam? Excluiriam algo? Acrescentariam algo?

Obs: fazer um modelo que possibilite a interação dos participantes. Usar tarjetas de cartolina e fita crepe, que poderão ser fixados no modelo que deve ser um cartaz.

5) Encerramento

Vocês gostariam de falar mais alguma coisa para gente finalizar.

Encerrar agradecendo a presença mais uma vez e o tempo dispensado.

APÊNDICE B - Roteiro de entrevista

- 1) Pedir autorização para gravar a entrevista garantindo o sigilo da fonte.
- 2) Apresentar a pesquisa (curso, estudo, objetivo, etapa atual).
- 3) Objetivo da entrevista – coletar dados sobre a Reunião Pública da Diretoria da Aneel.
- 4) Perguntas:
 - a) Você trabalha ou trabalhou na Aneel? Se sim, qual o período?
 - b) Se sim, qual o cargo que você ocupa(ou)?
 - c) Você conhece a Reunião Pública da Diretoria da Aneel?
 - d) Você conheceu o processo decisório da Aneel antes das reuniões serem públicas?
 - e) Na sua opinião o que levou a Aneel a implantar a Reunião Pública da Diretoria da Aneel?
 - f) Na sua opinião, houve avanços com a implantação da Reunião Pública da Diretoria da Aneel? Se sim, quais?
 - g) Você acompanha a Reunião Pública da Diretoria da Aneel? Se sim, com que frequência?
 - h) na sua opinião quais são as perspectivas da Reunião Pública da Diretoria da Aneel?
 - i) (apresentar a árvore de objetivos) Você concorda com este diagrama sobre a Reunião Pública da Diretoria da Aneel?
 - j) (apresentar o modelo lógico básico) Na sua opinião os componentes deste modelo lógico básico representam a Reunião Pública da Diretoria da Aneel?
- 5) Agradecimento.

APÊNDICE C - Questionário

Coleta dos dados – Questionário

Qual a sua opinião sobre a reunião deliberativa pública da Diretoria da Aneel?

Esta é uma pesquisa acadêmica do mestrado profissional da Faculdade de Administração da Universidade de Brasília – UNB, realizada para coletar opinião sobre a reunião pública deliberativa da Agência Nacional de Energia Elétrica - Aneel, O objetivo é avaliar a efetividade da reunião deliberativa pública da Aneel.

São apenas 7 questões. Participe a sua opinião é muito importante neste estudo, pode fazer a diferença.

1) Principal função:

- a) Funcionário ou representante de empresa do setor elétrico.
- b) Consumidor do serviço público de energia elétrica
- c) Servidor da Aneel
- d) Servidor de órgão de controle
- e) Imprensa
- f) Outro. _____

2) Atualmente, com que frequência você acompanha a reunião deliberativa pública da Diretoria da Aneel?

- a) Semanal
- b) Quinzenal
- c) 1 vez por mês
- d) Sempre que tem algum processo do seu interesse na pauta
- e) Esporadicamente

3) Na reunião de hoje você tem interesse específico em algum processo da pauta?

- Sim
- Não

4) Há quanto tempo você acompanha a reunião deliberativa pública da Diretoria da Aneel?

- a) de 0 ano a 1 anos
- b) de 2 a 3 anos
- c) de 4 a 5 anos

- d) mais de 5 anos
- e) desde que iniciou, em 2004
- f) é a primeira vez

5) Você está acompanhando esta reunião deliberativa pública da diretoria da Aneel por qual canal?

- a) página oficial da Aneel – www.aneel.gov.br
- b) presencialmente, na sede da Aneel
- c) Youtube

6) Na sua opinião quais são os principais resultados das reuniões deliberativas públicas da Diretoria da Aneel?

- Processos deliberados com mais transparência
- Maior publicidade dos processos deliberados
- Resoluções Normativas aprovadas considerando contribuições recebidas em audiências públicas
- Mediação administrativa realizada entre agentes do setor elétrico Solução de conflitos entre consumidores e agentes do setor elétrico
- Tarifas de Energia Elétrica deliberadas com mais transparência
- Todos os resultados anteriores
- Nenhum dos resultados anteriores

