



UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA
FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO, CONTABILIDADE,
CIÊNCIA DA INFORMAÇÃO E DOCUMENTAÇÃO
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIA DA INFORMAÇÃO E DOCUMENTAÇÃO

***IMPACTO DA ASSIMETRIA DE INFORMAÇÃO NA
ATUAÇÃO DE ESTRATEGISTAS E DECISORES NOS
PROCEDIMENTOS DE REVISÃO TARIFÁRIA DAS
DISTRIBUIDORAS DE ENERGIA ELÉTRICA***

SHIRLEY GUIMARÃES PIMENTA

Dissertação apresentada como requisito
parcial para a obtenção do título de mestre em
Ciência da Informação do Programa de Pós-
Graduação em Ciência da Informação do
CID/UNB .

Linha de Pesquisa: Gestão da Informação e do Conhecimento

Orientador: Prof. Dr. Roberto Campos da Rocha Miranda

Brasília, novembro de 2007



UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA
FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO, CONTABILIDADE,
CIÊNCIA DA INFORMAÇÃO E DOCUMENTAÇÃO
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIA DA INFORMAÇÃO E DOCUMENTAÇÃO

IMPACTO DA ASSIMETRIA DE INFORMAÇÃO NA
ATUAÇÃO DE ESTRATEGISTAS E DECISORES NOS
PROCEDIMENTOS DE REVISÃO TARIFÁRIA DAS
DISTRIBUIDORAS DE ENERGIA ELÉTRICA

SHIRLEY GUIMARÃES PIMENTA

Orientador: Prof. Dr. Roberto Campos da Rocha Miranda

Brasília, novembro de 2007



FOLHA DE APROVAÇÃO

Título: "Impacto da Assimetria da Informação na atuação de Estrategistas e Decisores nos Procedimentos de Revisão Tarifária das Distribuidoras de Energia"

Autora: Shirley Guimarães Pimenta

Área de concentração: Transferência da Informação

Linha de pesquisa: Gestão da Informação e do Conhecimento

Dissertação submetida à Comissão Examinadora designada pelo Colegiado do Programa de Pós-graduação em Ciência da Informação do Departamento de Ciência da Informação e Documentação da Universidade de Brasília como requisito parcial para obtenção do título de **Mestre** em Ciência da Informação.

Dissertação aprovada em: 30 de novembro de 2007.

Aprovado por:

Prof. Dr. Roberto Campos da Rocha Miranda
Presidente – Orientador – IESB – (UnB/PPGCInf)

Profa Dra Kira Maria Antonia Tarapanoff
Membro Interno – (UnB/PPGCInf)

Henrique Flávio Rodrigues da Silveira
Membro Externo – AEUDF

Prof. Dr. Rogério Henrique de Araújo Júnior
Suplente – (UnB/PPGCInf)

EPÍGRAFE

“Lapidar!

**Minha procura toda trama lapidar
o que o CORAÇÃO, com toda inspiração,
achou de nomear,
gritando ALMA!**

**Viajar nessa procura toda de me lapidar,
nesse momento agora de me recriar,
de me gratificar.**

Te busco alma!

**Alma vai além de tudo que
o nosso mundo ousa perceber.
Casa cheia de CORAGEM e VIDA,
tira a mancha que há no meu ser.**

Te quero ver, te quero ser.

ALMA!”

Trecho de Anima, letra e música de Milton Nascimento e Zé Renato

DEDICATÓRIA

À minha flor Gabi e ao meu bebê Marcela,
provas do amor e confiança de Deus em mim.
Quão imenso é esse Amor!

AGRADECIMENTOS

Aos meus pais Seu Arnaldo e Dona Francisca – ouro de mina,
às minhas filhas Gabi e Marcela – coração,
aos meus irmãos Charley, Sheila e Cleila – sina,
pelo apoio, oração, compreensão, paciência, estímulo...
Ao Prof. Dr. Roberto Miranda, pela paciência e entusiasmo compartilhados!
Ao Francisco José, pela compreensão, auxílio e confiança. Valeu chefia!
Ao Jurânio, pela inestimável colaboração!
À Ana Paula e à Cecília pela colaboração e amizade!
Ao Dr. Jaconias, ao Davi Antunes e à equipe de RTP da SRE pela colaboração.
Ao Arlan, Claudio Danilo e Nilton do CEDOC/ANEEL. Vocês são ótimos!
À Cida, Luciano, Mary Anne, Gilmar, Beco, João, Dominica, Shandinha, Carlos Wolfgran
e tantos outros...
Meus valorosos e brilhantes amigos, de agora e de sempre!
Os quais, cada um à sua maneira, me auxiliaram nessa trilha!
Os quais enchem de LUZ meu caminho!
Com os quais CELEBRO mais essa vitória!

“O mundo começa agora! Apenas começamos!” (RR)

SUMÁRIO

LISTA DE SIGLAS E ABREVIATURAS	1
LISTA DE QUADROS.....	3
LISTA DE GRÁFICOS	4
LISTA DE FIGURAS	5
RESUMO.....	6
ABSTRACT	7
<i>1 INTRODUÇÃO.....</i>	<i>8</i>
<i>2 DEFINIÇÃO DO PROBLEMA.....</i>	<i>13</i>
<i>3 OBJETIVOS E HIPÓTESES.....</i>	<i>13</i>
3.1 OBJETIVO GERAL	13
3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	13
3.3 HIPÓTESES	14
<i>4 JUSTIFICATIVA.....</i>	<i>15</i>
4.1 ANTECEDENTES DO PROBLEMA	15
4.2 SITUAÇÃO-PROBLEMA IDENTIFICADA	16
<i>5 CONTEXTO INSTITUCIONAL DA SITUAÇÃO-PROBLEMA.....</i>	<i>18</i>
5.1 AGÊNCIA NACIONAL DE ENERGIA ELÉTRICA – CONTEXTO, CRIAÇÃO, COMPETÊNCIAS E ÁREA DE ATUAÇÃO	18
5.2 ESTRUTURA ORGANIZACIONAL	22
5.2.1 Diretoria Colegiada e o processo de decisão	22
5.2.2 Superintendências de Processos Organizacionais - SPO	23
5.2.3 Superintendência de Regulação Econômica	24
5.3 AUDIÊNCIAS PÚBLICAS	26
<i>6 CONCEITO PRINCIPAL</i>	<i>29</i>

6.1 REVISÃO TARIFÁRIA PERIÓDICA.....	29
6.1.1 Componentes da Revisão Tarifária Periódica.....	31
6.1.2 Informações e Cronograma para a Revisão Tarifária Periódica.....	35
6.1.3 Empresas avaliadoras - credenciadas.....	37
7 REFERENCIAL TEÓRICO	39
7.1 REGULAÇÃO	39
7.2 INFORMAÇÃO, ECONOMIA DA INFORMAÇÃO E ECONOMIA DO CONHECIMENTO.....	45
7.3 INFORMAÇÃO E ESTRATÉGIA.....	46
7.4 CONHECIMENTO E INFORMAÇÃO.....	52
7.5 TOMADA DE DECISÃO E INFORMAÇÃO.....	55
7.6 ASSIMETRIA DE INFORMAÇÃO	62
7.7 GESTÃO DO CONHECIMENTO ESTRATÉGICO	67
7.7 CONCLUSÕES INTERMEDIÁRIAS	71
8 ENTENDENDO O PROBLEMA	77
8.1 MODELO ESTRUTURAL – FIGURA 1	77
8.2 MODELO DO PROBLEMA ESTRUTURADO – FIGURA 2	78
9 METODOLOGIA/PROCEDIMENTO METODOLÓGICO.....	79
9.1 TEMA.....	79
9.2 TIPO DE PESQUISA.....	79
9.3 MÉTODO DE ABORDAGEM.....	80
9.4 CONSTRUCTOS OPERACIONAIS	81
9.5 VARIÁVEIS.....	85
9.6 CRUZAMENTO DAS VARIÁVEIS	85
9.7 COLETA DE DADOS.....	85
9.8 DELIMITAÇÃO DO UNIVERSO.....	88
9.9 LIMITAÇÕES – ESCOPO E NÃO-ESCOPO	88
9.10 TRATAMENTO DOS DADOS	89
10 DESCRIÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS.....	90
10.1 DESCRIÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS LEVANTADOS JUNTO AOS ESTRATEGISTAS – QUESTIONÁRIO MODELO A	91

10.2 DESCRIÇÃO E ANÁLISES DOS DADOS LEVANTADOS JUNTO AOS DECISORES –	
QUESTIONÁRIO MODELO B	117
10.3 ENTREVISTAS.....	129
10.3.1 Entrevista 1 – destaques.....	129
10.3.2 Entrevista 2 – destaques.....	131
11 DISCUSSÃO	135
12 CONCLUSÕES.....	147
13 RECOMENDAÇÕES/SUGESTÕES PARA ESTUDOS FUTUROS	150
14 REFERÊNCIAS	153
GLOSSÁRIO	158
APÊNDICES.....	159
ANEXOS	178

LISTA DE SIGLAS E ABREVIATURAS

ANEEL	Agência Nacional de Energia Elétrica
ANATEL	Agência Nacional de Telecomunicações
ARI	Agência Reguladora Independente
BACEN	Banco Central do Brasil
CAPM	<i>Capital Assets Pricing Model</i>
CCC	Cotas da Conta de Consumo de Combustível
CDE	Conta de Desenvolvimento Energético
COFINS	Contribuição para Financiamento da Seguridade Social
CVM	Comissão de Valores Mobiliários
DNAE	Departamento Nacional de Águas e Energia
DOU	Diário Oficial da União
FEC	Frequência Equivalente de Interrupção
FGV	Fundação Getúlio Vargas
GCE	Gestão do Conhecimento Estratégico
IBGE	Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
IGPM	Índice Geral de Preços do Mercado
IPCA	Índice de Preço ao Consumidor Amplo - IPCA
MME	Ministério de Minas e Energia
MBA	<i>Master in Business Administration</i>
NOA 001	Norma de Organização ANEEL 001
ONS	Operador Nacional do Sistema
PPA	Plano Plurianual

PIS	Programa de Integração Social
PROINFA	Programa de Incentivo às Fontes Alternativas de Energia Elétrica
RGR	Reserva de Reversão Global
RTP	Revisão Tarifária Periódica
SAF	Superintendência de Administração e Finanças
SAMP	Sistema de Acompanhamento de Mercado para Regulação
SCS	Superintendência de Comunicação Social
SEM	Superintendência de Estudos Econômicos do Mercado
SFF	Superintendência de Fiscalização Financeira
SGI	Superintendência de Gestão Técnica da Informação
SIEA	Sistema de Informação Estratégico/Administrativa
SLC	Superintendência de Licitações e Controle de Contratos e Convênios
SMA	Superintendência de Mediação Administrativa Setorial
SPG	Superintendência de Planejamento e Gestão
SPO	Superintendências de Processos Organizacionais
SRE	Superintendência de Regulação Econômica
SRH	Superintendência de Recursos Humanos
SRI	Superintendência de Relações Institucionais
TPA	<i>Third Party Access</i>
TFSEE	Taxa de Fiscalização de Serviços de Energia Elétrica
WACC	<i>Weighted Average Cost Of Capital</i>

LISTA DE QUADROS

QUADRO 1	CARACTERÍSTICAS DA BOA INFORMAÇÃO	p. 49
QUADRO 2	PERCEPÇÃO DOS ESTRATEGISTAS SOBRE CONCEITOS DE REGULAÇÃO DE MERCADOS, ASSIMETRIA DE INFORMAÇÃO E PROCEDIMENTO DE REVISÃO TARIFÁRIA PERIÓDICA	p. 98
QUADRO 3	AVALIAÇÃO DOS ESTRATEGISTAS SOBRE POSSÍVEIS CARACTERÍSTICAS DO PROCEDIMENTO DE REVISÃO TARIFÁRIA PERIÓDICA	p. 99
QUADRO 4	AVALIAÇÃO DOS ESTRATEGISTAS QUANTO ÀS POSSÍVEIS CARACTERÍSTICAS DAS INFORMAÇÕES PROVENIENTES DAS DISTRIBUIDORAS DE ENERGIA ELÉTRICA	p. 101
QUADRO 5	AVALIAÇÃO DOS DECISORES QUANTO ÀS POSSÍVEIS CARACTERÍSTICAS DAS INFORMAÇÕES PROVENIENTES DAS DISTRIBUIDORAS DE ENERGIA ELÉTRICA	p. 120
QUADRO 6	AVALIAÇÃO DOS DECISORES SOBRE POSSÍVEIS CARACTERÍSTICAS DO PROCEDIMENTO DE REVISÃO TARIFÁRIA PERIÓDICA	p. 122
QUADRO 7	OBJETIVOS GERAL E ESPECÍFICOS, HIPÓTESES E VARIÁVEIS	p. 138

LISTA DE GRÁFICOS

GRÁFICO 1	DIVISÃO DA EQUIPE DE RTP POR SEXO	p. 94
GRÁFICO 2	FAIXAS ETÁRIAS DOS MEMBROS DA EQUIPE DE RTP	p. 94
GRÁFICO 3	OPINIÃO DOS ESTRATEGISTAS QUANTO À SOLUÇÃO DO PROBLEMA DE ASSIMETRIA DE INFORMAÇÃO NO PROCEDIMENTO DE RTP	p. 100
GRÁFICO 4	DISPONIBILIZAÇÃO DE SISTEMAS QUE OFERTAM AS INFORMAÇÕES NECESSÁRIAS	p. 110
GRÁFICO 5	DISPONIBILIZAÇÃO DE SISTEMAS DE COMUNICAÇÃO	p. 111
GRÁFICO 6	OFERTA DE TREINAMENTO NA OPERAÇÃO DOS SISTEMAS E CONHECIMENTO DOS MÉTODOS E TÉCNICAS	p. 111
GRÁFICO 7	DISPONIBILIZAÇÃO DE MATERIAL INSTRUCIONAL	p. 112
GRÁFICO 8	PERCEPÇÃO DO APOIO DO CEDOC/ANEEL	p. 112
GRÁFICO 9	DISPONIBILIZAÇÃO DE CANAIS DE COMUNICAÇÃO COM AS DISTRIBUIDORAS DE ENERGIA ELÉTRICA	p. 113
GRÁFICO 10	PRINCÍPIO DA LEGALIDADE	p. 116
GRÁFICO 11	PRINCÍPIO DA IMPESSOALIDADE	p. 116
GRÁFICO 12	PRINCÍPIO DA MORALIDADE	p. 117
GRÁFICO 13	PRINCÍPIO DA PUBLICIDADE	p. 117
GRÁFICO 14	PRINCÍPIO DA EFICIÊNCIA	p. 117

LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1	MODELO ESTRUTURAL	p. 79
FIGURA 2	MODELO DO PROBLEMA ESTRUTURADO	p. 80

RESUMO

Esta pesquisa tem por objetivo avaliar os possíveis impactos da assimetria da informação na atuação de estrategistas e decisores no procedimento de revisão tarifária das distribuidoras de energia elétrica adotado pela Agência Nacional de Energia Elétrica – ANEEL. O estudo é realizado sob a perspectiva da Gestão do Conhecimento Estratégico. A análise tem início no delineamento de alguns aspectos da organização da ANEEL, com fito de melhor compreender o ambiente dentro do qual a situação-problema é vivenciada. É feita descrição das competências legais, do modelo decisório, da estrutura organizacional e outros fatores relevantes no relacionados com o procedimento de revisão estudado. A metodologia de pesquisa utiliza dois modelos de questionários aplicados junto aos formuladores da proposta de revisão e à Diretoria Colegiada – estrategistas e decisores – e são realizadas duas entrevistas com um ex-estrategista e um ex-decisor. Os resultados apontaram inadequações e inconsistências em alguns dos mecanismos adotados a fim de minimizar a assimetria de informação. Observou-se também que a ANEEL não tem considerado alguns fatores sistêmicos da Gestão do Conhecimento, ao passo que outros fatores estão bastante desenvolvidos. Salienta-se que há a necessidade de desenvolvimento e manutenção de *expertise*. Propõe-se que a ANEEL implemente ações que possibilitem desenvolver e manter *expertise* como meio de combater a assimetria de informação.

Palavras-Chave: Assimetria da Informação, Regulação, Gestão do Conhecimento Estratégico, Agências Reguladoras

ABSTRACT

This research aims to assess the possible impacts of the asymmetry of information in the performance of strategists and makers-decision in the procedure for revision of tariff of electric energy adopted by the Agência Nacional de Energia Elétrica – ANEEL. The study was conducted from the perspective of the Strategic Knowledge Management. The analysis begins in the design of some aspects of the organization frame, with aim to better understand the environment within which the state-problem is experimented. It made description of the legal competences, decision making model, organizational structure and other relevant factors in relation to the procedure for revising studied. The methodology of research uses two types of questionnaires applied with the formulators of the proposed revision and the Collegiate Directors – strategists and makers-decision – and is held two interviews with an *ex*-strategist and an *ex*-maker-decision. The results pointed out inadequacies and inconsistencies in some of the mechanisms adopted to minimize the asymmetry of information. It was observed that ANEEL not have considered some of the systemic factors of Strategic Knowledge Management, while other factors are fairly developed. It was noted that there is the need for development and maintenance of expertise. It is proposed that the ANEEL implement actions in order to develop and maintain expertise as a means to combat the asymmetry of information.

Key-Words: asymmetry of information, regulation, strategic knowlegde management, regulatory agency

1 INTRODUÇÃO

O mundo contemporâneo tem sido palco de inúmeras crises, evoluções, inovações, como é próprio de todo sistema aberto. Propõe-se uma difícil abstração: imaginar o mundo como um imenso e complexo sistema, o qual sofre a ação humana.

Observa-se que ele é composto de inúmeras partes, das quais se destacam a sociedade, os recursos naturais, o mercado e o Estado. Essas partes se inter-relacionam e se interdependem, e se organizam na realização de objetivos comuns. Sob certa perspectiva, pode-se avaliar que há esforço, mesmo que envidado de diferentes modos, para que haja equilíbrio dinâmico. No entanto, o equilíbrio não é fácil de ser atingido. São muitas as perturbações ao equilíbrio do sistema, o qual reage e tenta se reacomodar, por meio de novas formas de organização, novos conceitos na maneira com que se interpreta o mundo e a própria vida.

Houve um tempo, não muito distante, em que se concebia o Estado como provedor do bem-estar social (*welfare state*). No entanto, ainda mais recentemente, no decorrer das décadas de 1980 e 1990, alguns governos assumiram que não era tão fácil assim atender as necessidades crescentes da sociedade, considerando-se que esta exigia cada vez exigia mais cuidados. Exigências muitas vezes vindas ao reboque das inovações tecnológicas e (r)evoluções econômicas e sociais. Atender a estes apelos demandava recursos financeiros, imensas estruturas institucionais, planejamento e conhecimentos variados, investimento em tecnologias, preparação de pessoal qualificado que respondesse ao aparato institucional criado para o fim de satisfazer a sociedade.

Numa outra perspectiva, a parte ocidental do planeta vivia e vive, quase que em sua totalidade, em um sistema econômico capitalista, que privilegia a livre iniciativa. Como consequência disso e de outros fatores, o mundo marchou para a globalização – era o mundo sem fronteiras. Ou, de uma forma mais branda, o capital, força motriz do capitalismo, não se submetia aos limites da soberania das nações. Neste ponto, um encontro. Sendo escassos os recursos do Estado, o mesmo não se dava com os grandes capitalistas. Então, por que não deixar que esses realizassem os anseios da sociedade? Vislumbra-se daí uma boa solução. Contudo, trazia junto os problemas dela decorrentes.

De início, os capitalistas perceberam que não seria prudente que eles – na condição de empreendedores, investidores – tomassem para si, sem nenhuma garantia do Estado

responsabilidades que historicamente eram do Estado. Lembrando que, em parte, essas responsabilidades justificam a existência do próprio Estado.

Os empreendedores podiam se questionar: “Devemos confiar no Estado, e estabelecer parcerias com ele?”. Quem poderia garantir que ao invés de lucro, incorressem em prejuízo, já que é área de investimento com riscos, de retorno em longo prazo. Junta-se a este fato a desconfiança acerca da atuação dos governos, cujos humores são inconstantes, levando à incerteza. Frisando-se que Governos não se confundem com Estados. Governos, entre outras características, são periódicos. Estados se revestem de perenidade.

Por outro lado, houve também a desconfiança do Estado, o que levava à necessidade de prudência: “E se os investidores falhassem?”. As falhas poderiam ser no sentido de que, com o foco somente no lucro, se discriminasse parte da população. Ou que os empreendedores não tivessem o devido cuidado para com os serviços e bens que ofereceriam. Ou ainda, de um momento para outro, mudassem de idéia e deixassem a população à mingua, levando consigo o capital, comprometendo o desenvolvimento da sociedade.

Avaliando estas e outras questões, surge uma nova solução: e se o Estado passasse da condição de proprietário para a de guardião, de mediador e oferecesse a garantia de retorno do capital investido por meio de contratos firmados entre ele e os capitalistas? Assim, poder-se-ia, por meio de mediação pretendida discreta – diga-se de passagem – para assegurar à sociedade e aos investidores, maior estabilidade na execução das atividades liberalizadas.

Esta é uma forma de se interpretar os fatos de natureza histórica que culminaram na regulação de mercados. Uma solução senão perfeita, ao menos possível de ser aplicada. E a regulação de mercados se materializou na forma de instituições reguladoras criadas em muitas partes do mundo.

Contudo, como é comum às criações humanas, a regulação também tem seus problemas e dificuldades, benefícios e malefícios. Um destes problemas vem do fato de que é necessário que haja integração entre as instituições que regulam e as entidades que são reguladas. Integração, neste caso, significa que há urge conhecer como operam as empresas reguladas. Interessa ao regulador, bem como à sociedade, conhecer e controlar o que se dá no âmbito da execução das atividades do regulado, visto que a atuação eficiente é um dos objetivos de arranjo entre o Estado, a sociedade e a livre iniciativa.

A fim de avaliar a eficiente atuação do ente regulado é necessário que haja um fluxo constante de informações entre este e a entidade reguladora. Esta, por sua vez, somente pode

atuar eficiente, eficaz e efetivamente se lhe for possível ter acesso às inúmeras informações que são de domínio da empresa concessionária.

No entanto, por inúmeras razões isto não é possível, no que reside o problema acima citado.

Este fenômeno em que a relação de acesso à informação ocorre de forma desigual chama-se assimetria de informação. Aquele que possui a informação pode sonegá-la, manipulá-la, administrá-la em benefício próprio em detrimento da ação do outro que dela depende.

É sobre essa questão que a pesquisa se desenvolve, buscando entender como o problema da assimetria de informação é percebido no âmbito de uma agência reguladora – a Agência Nacional de Energia Elétrica – ANEEL – pelos formuladores da proposta de revisão tarifária e os diretores membros da Diretoria Colegiada. Desta forma, o objetivo geral do trabalho é avaliar, sob a perspectiva da Gestão do Conhecimento Estratégico, quais os possíveis impactos da assimetria de informação na atuação de estrategistas e decisores no procedimento de revisão tarifária periódica das distribuidoras de energia elétrica adotados pela ANEEL. A escolha do modelo da Gestão do Conhecimento Estratégico considerou o fato de que nele se contempla a diferença de atuação entre estrategistas e decisores, novatos e experientes, bem como dos fatores sistêmicos que são levados em conta como impactantes dentro da estrutura organizacional.

É próprio de todo pesquisador a angústia e o sentimento de insatisfação. Neste sentido, há que se esclarecer que, considerando-se os trabalhos que têm sido desenvolvidos no âmbito da Ciência da Informação, incomoda o fato de que à informação normalmente se refere e se caracteriza como algo abundante, sobre a qual falta atuar no sentido tão-somente de gerenciá-la de melhor forma e utilizá-la eficazmente na geração de novos conhecimentos.

Também são freqüentes estudos sobre usuários e a utilização da informação, sem necessariamente contemplar situações em que a informação é revestida de falhas, de forma a descaracterizar o que se pode chamar de boa informação.

Não que se tenham esgotado as questões de pesquisa e os problemas a serem investigados neste campo. No entanto, tendo a Ciência da Informação foco num objeto de estudo tão vasto, propõe-se que se volte o olhar também para a percepção de que a informação pode ser um recurso muitas vezes escasso, falho, e como tal deve ser gerenciado.

A pesquisa inicia-se com a definição da situação-problema: **quais os possíveis impactos da assimetria da informação na atuação dos estrategistas e decisores no procedimento de revisão tarifária periódica das distribuidoras de energia elétrica adotado pela ANEEL.**

A fim de melhor compreender o contexto institucional da situação-problema, é apresentado, em capítulo próprio, o sistema dentro do qual a questão de pesquisa se desenvolve, tendo por recorte as atividades de revisão tarifária desenvolvidas na Superintendência de Regulação Econômica e participação da Diretoria Colegiada na tomada de decisão no procedimento de revisão tarifária das distribuidoras de energia elétrica. Isto implica esclarecer que, há inúmeros outros processos de competência da ANEEL. No entanto, não são tratados pela pesquisa em tela, exonerando-se o pesquisador da necessidade de descrever e caracterizar as demais áreas da Agência.

O procedimento de revisão tarifária é apresentado como conceito central da pesquisa. Cuida-se em defini-lo e caracterizá-lo, evidenciando seus componentes.

Na etapa seguinte à apresentação do conceito central, parte-se para o referencial teórico que trata os diversos conceitos utilizados e as relações entre eles. São trazidos para o bojo do trabalho o conceito, as características, a terminologia e os problemas da regulação. A assimetria de informação é tratada num tópico próprio, no qual é conceituada e discutida sob a perspectiva de autores brasileiros e estrangeiros.

A Gestão do Conhecimento Estratégico foi baseada no trabalho de Miranda (2004, 2006), complementada com alguns aspectos da Teoria da Decisão de Howard Raiffa (1977). Foram também explicitados os demais conceitos julgados importantes e suas características: Estratégia e Informação; Conhecimento e Informação; Tomada de Decisão e Informação.

Desta forma foi possível ilustrar o problema de pesquisa em um modelo conceitual, apresentado no capítulo 8 – Entendendo o Problema - em que é proposto um modelo estrutural, baseado na literatura, e o modelo do problema estruturado, que parte do entendimento da questão dentro de um sistema e como parte integrante deste (p. 79-80).

O capítulo 9 se ocupa em descrever a metodologia da pesquisa. O conteúdo trata da descrição do tema, do tipo de pesquisa, qual a metodologia de abordagem, relação dos constructos/conceitos operacionais e as variáveis. Apresenta-se também o método de coleta de dados e o tratamento a ser dado a eles. É informada a delimitação do trabalho, cuidando em distinguir o que está e o que não está contemplado no âmbito da pesquisa.

A descrição e análise dos dados coletados junto aos estrategistas e decisores, bem como o destaque de alguns pontos abordados nas entrevistas, são o conteúdo do capítulo 10.

No capítulo 11, parte-se dos dados coletados e analisados em comparação com os objetivos geral e específicos, hipóteses e variáveis definidas para o estudo. É apresentado um quadro no qual constam cada um desses elementos e a relação entre eles. Na discussão separada de cada objetivo e da hipótese criada para cada um deles procura-se avaliar se os objetivos de pesquisa foram atingidos e se as hipóteses foram confirmadas ou refutadas.

As conclusões são destacadas no capítulo 12 de forma a apresentar apanhado geral do que se realizou com o esforço de pesquisa, demonstrando-se os impactos da assimetria de informação na atuação dos estrategistas e decisores no procedimento de revisão tarifária periódica das distribuidoras de energia elétrica adotado pela ANEEL. São feitas ponderações sobre a necessidade de se desenvolver e manter *expertise*, a necessidade de se aperfeiçoar as metodologias adotadas com o intento em minimizar os efeitos da assimetria de informação, entre outros aspectos avaliados.

O capítulo 13 é dedicado a apresentar algumas recomendações/sugestões da pesquisadora para estudos futuros, os quais podem ser encarados no sentido de preencher lacunas na literatura a respeito do tema, bem como desdobramentos do trabalho realizado.

O capítulo 14 traz as referências bibliográficas utilizadas na realização da pesquisa. É seguido de glossário, apêndices e anexos.

2 DEFINIÇÃO DO PROBLEMA

O surgimento do Estado Regulador problematiza as questões de adequação da estrutura e da forma de gestão pública na execução da (nova) função estatal.

Regular pressupõe a atuação do ente público no mercado, de forma a criar condições para que este se desenvolva em benefício dos atores envolvidos: consumidores, prestadores de serviços e governo. Equivale dizer que o ente regulador necessariamente terá de estar preparado tecnicamente e estruturalmente para atender à demanda de uma sociedade que se pretende ter bem informada e participante.

Urge a obrigatoriedade de se manter um corpo técnico qualificado e em constante aperfeiçoamento. Bem como desenvolver instrumentos de gestão capazes de oferecer as soluções necessárias à realização de competências legais imputadas aos entes estatais.

Neste sentido, a pesquisa pretende investigar de que maneira um dos principais problemas da regulação – a assimetria da informação – é percebido pelos agentes da regulação. Deste modo, a situação-problema se configura em avaliar, sob a perspectiva da Gestão do Conhecimento Estratégico: **quais os possíveis impactos da assimetria da informação na atuação dos estrategistas e decisores no procedimento de revisão tarifária periódica das distribuidoras de energia elétrica adotado pela ANEEL?**

3 OBJETIVOS E HIPÓTESES

3.1 Objetivo geral

Avaliar, sob a perspectiva da Gestão do Conhecimento Estratégico, quais os possíveis impactos da assimetria de informação na atuação de estrategistas e decisores no procedimento de revisão tarifária periódica das distribuidoras de energia elétrica adotado pela ANEEL

3.2 Objetivos específicos

Os objetivos específicos desta pesquisa são:

- Avaliar se há inconsistências e inadequações na metodologia de revisão tarifária periódica das distribuidoras de energia elétrica adotada pela ANEEL,

de forma que contribuam para aumentar os efeitos da assimetria da informação neste processo regulatório.

- Avaliar em que medida a assimetria de informação é percebida pelos estrategistas e decisores no procedimento de revisão tarifária periódica das distribuidoras de energia elétrica adotado pela ANEEL.
- Avaliar em que medida a ANEEL considera, no procedimento de revisão tarifária periódica das distribuidoras de energia elétrica, a influência, sobre os estrategistas e decisores, dos fatores sistêmicos da Gestão do Conhecimento Estratégico.
- Propor ajustes nos processos de formulação de proposta tarifária e tomada de decisão com vistas à melhores resultados nos procedimentos de revisão tarifária periódica.

3.3 Hipóteses

São hipóteses formuladas para esta pesquisa:

1ª Hipótese - Há inconsistências e inadequações na forma como é realizado o procedimento de revisão tarifária das distribuidoras de energia elétrica adotado pela ANEEL, o que contribui para aumentar os efeitos da assimetria da informação neste processo regulatório;

2ª Hipótese - Os estrategistas e os decisores não consideram que haja assimetria de informação nos procedimentos de revisão tarifária, por acreditarem que o problema foi solucionado pela metodologia adotada e pelos mecanismos utilizados.

3ª Hipótese - O procedimento de revisão tarifária das distribuidoras de energia elétrica adotado pela ANEEL não considera a influência dos fatores sistêmicos da Gestão do Conhecimento Estratégico relacionadas à condição de estrategista e decisor, novato ou experiente, o que pode conduzir a formulação e a tomada de decisão inadequadas;

4ª Hipótese - O procedimento de revisão tarifária das distribuidoras de energia elétrica adotado pela ANEEL tende a ser aprimorado se considerados os fatores sistêmicos da Gestão do Conhecimento Estratégico.

4 JUSTIFICATIVA

4.1 Antecedentes do Problema

A regulação de mercados, por meio de Agências Reguladoras, é um evento relativamente novo na Administração Pública do Brasil. Desde a instituição da primeira Agência Reguladora Brasileira – ANEEL, criada pela Lei 9.427 em 26 de dezembro de 1996 – até os dias atuais, são aproximados onze anos nos quais está se consolidando esta vertente da atuação estatal.

A regulação não é uma realidade apenas no Brasil. Outros países (Estados Unidos, Reino Unido, Nova Zelândia e Austrália, por exemplo) já a utilizavam anteriormente, com o objetivo de atenuar as imperfeições do mercado. Regular é um das conseqüências dos processos de privatização de mercados, situação em que o que era posse e monopólio do Estado passa às mãos da livre iniciativa.

A regulação sofre com alguns problemas, e um deles é a assimetria de informação, que se caracteriza como a relação desigual de acesso às informações que subsidiarão processos de formulação de propostas e regulamentos e decisão no âmbito regulatório.

A Agência Nacional de Energia Elétrica – ANEEL, naturalmente, sofre as conseqüências da assimetria da informação entre ela e as empresas de distribuição de energia elétrica, as quais integram o rol dos agentes de mercado regulados pela ANEEL.

Para minimizar o problema de assimetria de informação nos procedimentos de revisão tarifária das distribuidoras de energia elétrica, a Agência adotou a metodologia da regulação por incentivos, e faz uso da abordagem da empresa de referência no cálculo dos custos operacionais eficientes, do conselho de consumidores, das empresas credenciadas e das consultas e audiências públicas.

Da implementação do procedimento de revisão tarifária resultam as tarifas a serem pagas pelos consumidores de todo o país pela utilização dos serviços de fornecimento de energia elétrica pelas distribuidoras.

Ao todo são 64 concessionárias distribuidoras de energia elétrica espalhadas pelo Brasil.

4.2 Situação-problema identificada

É do conhecimento comum que a economia contemporânea é, em grande parte, alavancada e movimentada pela informação. Stiglitz (2003) a chama de economia da informação. Alguns teóricos acrescentam a informação no rol dos recursos (TARAPANOFF, 2002; HERCOVICI, 2001). Recursos são bens com os quais a sociedade gera suas riquezas. Dentre eles: terra, mão-de-obra, as reservas naturais, o capital e a tecnologia (ROSSETI, 1987; VASCONCELLOS e GARCIA, 1998).

Como os demais recursos, em algumas situações a informação pode ser escassa, de custo elevando na sua aquisição e demandar modelos adequados ao seu gerenciamento.

O estudo pretende dar sua contribuição à Ciência da Informação evidenciando situações em que a informação é um bem escasso, falho em seus requisitos fundamentais de boa informação, afetando, portanto à sua função de redutor de incertezas e de erros na formulação de estratégias e na tomada de decisão. É apresentado no estudo o conceito de assimetria de informação, suas características e possíveis impactos sobre os usuários de informação, quais sejam os formuladores da proposta de revisão tarifária e os diretores tomadores decisão da ANEEL.

Para Le Coadic (2004) o objeto e problemas fundamentais de pesquisa da Ciência da Informação são aqueles pertinentes ao estudo das propriedades gerais (**natureza, gênese e efeitos**), dos processos e sistemas de construção, comunicação e **uso da informação**. Acrescenta que há dois tipos de necessidade de informação: aquelas necessárias em função do conhecimento, do desejo de saber, e a necessidade de informação em função da ação.

Considera-se que o presente trabalho tenha por foco o estudo das propriedades gerais e uso da informação, os quais são, de acordo com Le Coadic (2004), áreas de pesquisa relacionadas à informação – objeto da Ciência da Informação. Pretendeu-se demonstrar a informação em sua natureza assimétrica e seus efeitos sobre seus usuários.

Complementarmente, para Brookes (1980) a Ciência da Informação deve se ocupar do mundo do **conhecimento objetivo, traduzidos nos produtos da mente humana** como registradas nas linguagens, nas artes, nas ciências, nas tecnologias. E porque não acrescentar,

nas formas de organização as quais são criadas e integradas pelos seres humanos? Evidente a relevância da informação na criação e sobrevivência das organizações.

Por essas razões acredita-se que a pesquisa em questão seja pertinente à Ciência da Informação.

De outro modo, teóricos da Ciência da Administração, a exemplo de Simon (1979), Raiffa (1977) e Mintzberg (2002), estudiosos do campo da tomada de decisão e da formulação de estratégias, atribuem fundamental importância à informação como subsídios destes processos.

Acredita-se ainda que a ANEEL – entidade objeto do estudo – se beneficie considerando-se que é avaliado um dos seus principais processos, de forma que as críticas e proposições que eventualmente forem feitas são no sentido e com o intuito de aprimorar o processo em estudo, com vista à eficiência, eficácia e efetividade. Lembrando que a eficiência é um dos princípios ao qual deve atender os entes da Administração Pública Brasileira.

O benefício do trabalho em pauta tem seu maior reflexo na formação e capacitação da autora, tanto no que se refere ao aperfeiçoamento profissional como na preparação para o mundo acadêmico na qualidade de pesquisadora.

5 CONTEXTO INSTITUCIONAL DA SITUAÇÃO-PROBLEMA

5.1 Agência Nacional de Energia Elétrica – contexto, criação, competências e área de atuação

A prestação dos serviços de energia por parte da iniciativa privada pode ser delegada pelo Poder Concedente à iniciativa privada por meio de concessões, permissões e autorizações. As delegações de serviços são formalizadas em contratos que estabelecem cláusulas diretivas da atuação das partes contratantes.

Por Poder Concedente, no contexto deste trabalho, entenda-se a União, à qual compete a exploração – direta ou mediante concessão, permissão ou autorização – dos serviços e instalações de energia elétrica e o aproveitamento do potencial energético dos cursos de água, conforme definido na Constituição Federal Brasileira, artigo 21, alínea b, inciso XII, e na Lei 8.987/95, artigo 2º, inciso II.

A doutrina jurídica e a legislação apresentam diferentes conceitos para concessão e permissão, na qualidade de instrumentos de execução de serviços públicos. Essa diferenciação conceitual não traz implicações para as análises no âmbito do trabalho, de forma que se adotarão, para melhor entendimento do contexto da situação-problema, as definições do artigo 2º, da Lei 8.987/95 (BRASIL, 1995), a qual dispõe sobre o regime de concessão e permissão da prestação de serviços públicos.

“II - concessão de serviço público: a delegação de sua prestação, feita pelo poder concedente, mediante licitação, na modalidade de concorrência, à pessoa jurídica ou consórcio de empresas que demonstre capacidade para seu desempenho, por sua conta e risco e por prazo determinado.

[...]

IV - permissão de serviço público: a delegação, a título precário, mediante licitação, da prestação de serviços públicos, feita pelo poder concedente à pessoa física ou jurídica que demonstre capacidade para seu desempenho, por sua conta e risco.”

A Agência Nacional de Energia Elétrica – ANEEL – é a entidade da administração pública indireta federal a qual cabe a tarefa de regular e fiscalizar a geração, transmissão, distribuição e comercialização de energia elétrica. Tem a sua atuação balizada na observância das políticas e diretrizes para o setor elétrico, emanadas do governo federal.

A ANEEL foi instituída pela Lei 9.427 em 26 de dezembro de 1996, na forma de autarquia em regime especial, o que lhe confere autonomia administrativa, independência

financeira e não subordinação hierárquica em relação ao órgão ao qual está vinculada, o Ministério de Minas e Energia – MME.

A criação da Agência teve por objetivo proporcionar um ambiente no qual os agentes do mercado de energia elétrica percebessem atratividade para investimentos, o que garantiria o atendimento a uma demanda crescente, por outro lado, que o mercado respondesse às exigências da sociedade por um serviço prestado com qualidade e tarifas justas.

As competências legais do ente regulador são definidas na Lei 8.987/95, e na Lei 9.427/96, alterada pela Lei 10.848/04 (BRASIL, 1995, 1996, 2004). Objetivando parametrizar as análises deste estudo, chama-se a atenção para as seguintes competências constantes dos incisos V e VI do artigo 29, da Lei 8.987/95, aos quais a Lei 9.427/96 faz referência como sendo competências da ANEEL:

“V - homologar reajustes e proceder à revisão das tarifas na forma desta Lei, das normas pertinentes e do contrato;

VI - cumprir e fazer cumprir as disposições regulamentares do serviço e as cláusulas contratuais da concessão.”

Outras atribuições da Agência estão contidas no artigo 3º da Lei 9.427/96, o qual delegam-lhe competência para:

- a) A emissão de atos regulamentadores visando à implementação de políticas e diretrizes emanadas do governo federal para a prestação dos serviços de energia elétrica;
- b) a gerência dos contratos de concessão e permissão com ela pactuados, podendo, por delegação do Poder Concedente¹, celebrá-los e expedir atos autorizativos, no caso de autorização para exploração do serviço público de energia elétrica;
- c) a fiscalização direta ou indireta da execução dos contratos;
- d) a emissão de pareceres de anuência, que poderão estabelecer restrições, limites ou condições, nas operações da empresa e entre esta e os outros agentes do mercado, visando propiciar concorrência e impedir concentrações econômicas;
- e) o monitoramento e o acompanhamento no cumprimento, por parte dos agentes do setor, das normas de atuação no mercado, e
- f) a regulação e fiscalização permanente dos serviços concedidos, permitidos e autorizados.

¹ Conforme § 2º, do artigo 3º-A, da Lei 9.427/96 (BRASIL, 1996).

A ANEEL é a responsável pela execução do Programa Qualidade do Serviço de Energia Elétrica, atribuído ao MME, conforme anexo III da Lei 10.933/2004 (BRASIL, 2004), que instituiu o Plano Plurianual 2003/2007 – PPA. O objetivo do programa é “assegurar a prestação do serviço de energia elétrica em **condições adequadas de qualidade e preço**”. (grifo da autora)

O programa é desenvolvido por meio de oito ações, conforme Relatório de Acompanhamento do Plano de Trabalho², destacando-se a Regulamentação dos Serviços de Energia Elétrica e a Fiscalização dos Serviços de Energia Elétrica.

A ação Regulamentação dos Serviços de Energia Elétrica tem por finalidade:

“Regulamentar as políticas e diretrizes do Governo Federal para a exploração de energia elétrica e o aproveitamento dos potenciais hidráulicos, envolvendo as seguintes atividades: (a) definir padrões de qualidade, custo, atendimento e segurança dos serviços e instalações de energia elétrica compatíveis com as necessidades regionais, com foco na viabilidade técnica, econômica e ambiental das ações; (b) atualizar as condições de exploração dos serviços de energia elétrica em decorrência das alterações verificadas na legislação específica e geral; (c) promover o uso eficaz e eficiente de energia elétrica e manter a livre competição no mercado.” (AGÊNCIA NACIONAL DE ENERGIA ELÉTRICA, 2006, p. 20).

As normas emitidas visam garantir a prestação adequada dos serviços, de acordo com os pressupostos de regularidade, continuidade, eficiência, segurança, atualidade, universalização, cortesia no atendimento e modicidade tarifária (§ 1º, artigo 6º da Lei 8.987/95, BRASIL, 1995).

Consta do Relatório de Acompanhamento do Plano de Trabalho que as atividades de regulação são do tipo técnica de padrões: a) de serviços e econômica, b) de mercado e c) de estímulo à competição.

A regulação técnica de padrões de serviços consiste na emissão de normas para as atividades de geração, transmissão, distribuição e comercialização de energia elétrica.

Relativamente à distribuição, as normas emitidas têm por finalidade: definir os procedimentos de distribuição, complementar e consolidar sua regulação técnica, definir metodologia para avaliar perdas técnicas, definir indicadores de continuidade, analisar os projetos de pesquisa e desenvolvimento tecnológico, estabelecer metas de DEC – Duração Equivalente de Interrupção e FEC – Frequência Equivalente de Interrupção por unidade das concessionárias com revisão tarifária programada para o exercício e participar no processo de revisão tarifária.

² ANEEL – Superintendência de Planejamento e Gestão. 1ª reunião – datado de abril/2006.

Com relação à regulação econômica, de mercado e de estímulo à competição, destacam-se a regulação relacionada à tarifa, que incluem os processos de reajustes e de revisões tarifárias. Devido à sua relevância no contexto deste trabalho, o Capítulo 6 (p. 30-39) é dedicado ao detalhamento do processo de revisão.

Relatório de Acompanhamento do Plano de Trabalho menciona com sendo finalidade da Ação de Fiscalização:

“Verificar o cumprimento das obrigações constituídas aos agentes nos atos de outorgas e em dispositivos regulamentares, visando garantir o atendimento aos consumidores, em padrões de qualidade, custo, prazo e segurança, compatíveis com os requisitos adequados à finalidade dos serviços.” (p.11)

São realizadas atividades de fiscalização técnica e comercial e de fiscalização econômica e financeira.

A fiscalização técnica e comercial abrange a atuação junto aos prestadores dos serviços de geração, transmissão e distribuição. Com relação às distribuidoras, a atividade se desenvolve por meio de inspeções e monitoramento periódico e eventual das empresas nos aspectos técnicos e comerciais das prestações dos serviços. Envolve: a) vistoria das instalações e das rotinas, procedimentos, normas e memórias de cálculo, b) entrevistas com funcionários envolvidos, c) análise do desempenho dos sistemas e dos equipamentos da empresa, d) avaliação do cumprimento do pacto contratual e das normas do setor, e) solicitação e análise da documentação, f) análise dos indicadores de continuidade e conformidade, e validação de levantamento de ativos. Parte dos resultados dessas atividades irá subsidiar os procedimentos e as decisões sobre as tarifas a serem pagas pelos consumidores aos distribuidores de energia elétrica, conforme se verá adiante.

A fiscalização econômica e financeira é desenvolvida por meio de atividades que abrangem três subprocessos: a anuência prévia a operações comerciais, fiscalização econômica e financeira dos agentes e validação de elementos econômicos e financeiros para o processo tarifário.

Na anuência prévia a operações comerciais da empresa, a ANEEL se posiciona com relação a estas operações, em função de comando legal, regulamentar ou do contrato de concessão, com vistas à defesa da concorrência e à continuidade na prestação dos serviços.

A fiscalização econômica e financeira dos agentes é realizada com base no resultado das atividades de monitoramento, consistindo este em verificações à distância, baseadas nas informações que as empresas encaminham periodicamente à Agência. Essas informações são

apresentadas na forma de Balancetes Mensais Padronizados, Relatórios de Informações Trimestrais e Prestações de Contas Anuais.

O terceiro subprocesso tem por finalidade validar os elementos econômicos e financeiros que embasaram os procedimentos periódicos de revisão e reajustes tarifários. A depender desses períodos, os escopos das fiscalizações serão diferentes.

Para implementar as ações de regulação e fiscalização a ANEEL conta com a atuação do quadro de pessoal próprio, com o apoio de equipes de doze Agências Estaduais com as quais mantêm convênios de cooperação, conforme previsto no artigo 20 da Lei 9.427/96 (BRASIL, 1996), e com o suporte de consultorias especializadas.

5.2 Estrutura Organizacional

O Decreto 2.335, de 6 de outubro de 1997 (BRASIL, 1997), constitui a ANEEL, aprovando sua estrutura básica: Diretoria, Procuradoria-Geral e Superintendências de Processos Organizacionais - SPO, ficando a cargo do regimento interno dispor sobre a estruturação, atribuições e vinculação das unidades organizacionais.

5.2.1 Diretoria Colegiada e o processo de decisão

A Diretoria Colegiada é composta pelo diretor-geral e quatro diretores, indicados e nomeados pelo Presidente da República, após aprovação pelo Senado Federal. Seus mandatos são para período de quatro anos, não coincidentes. A atuação da diretoria é em regime de colegiado, isto é, as decisões são tomadas pelo conjunto dos membros da diretoria. Compete-lhes analisar, discutir e decidir sobre assuntos internos e externos à Agência.

Cabe a um dos diretores a função de ouvidor, o qual responde pela verificação do cumprimento, por parte dos agentes, das medidas necessárias ao atendimento de reclamações oriundas dos consumidores.

Conforme previsto no artigo 8º do Regimento Interno (MINISTÉRIO DE MINAS E ENERGIA, Portaria 349, 1997), a Diretoria se reúne ordinária e extraordinariamente. A NOA 001, em seu artigo 26, prevê a existência de calendário anual aprovado até 30 de novembro de cada ano com as datas das reuniões ordinárias deliberativas para o exercício seguinte. As reuniões extraordinárias ocorrem sempre que se tratar de matéria relevante e urgente, e dependem de convocação do diretor-geral ou de três diretores.

As reuniões devem contar com a presença de pelo menos três diretores, entre eles o diretor-geral ou seu substituto, e as decisões somente são válidas se contarem com pelo menos três votos convergentes.

As matérias a serem deliberadas constam de processos formalmente constituídos, distribuídos aos diretores por meio de sorteio eletrônico. Estas matérias são instruídas por pareceres técnicos e jurídicos, e acompanhadas por uma proposta de solução, e relatadas por um diretor relator, o qual é o primeiro a proferir voto, de acordo com o artigo 9º do Regimento Interno da ANEEL.

Parte destas instruções são produtos da atuação dos servidores alocados nas unidades organizacionais, e suas análises e pareceres são embasados em dados do ambiente interno e externo à Agência, normas gerais e específicas do setor elétrico e informações sobre agentes do setor, entre outros.

A NOA 001 (AGÊNCIA NACIONAL DE ENERGIA ELÉTRICA, 1998), no artigo 24, § 1º determina que os votos dos diretores sejam em descoberto, fundamentados, oralmente ou por escrito. O Secretário Geral lavra a ata da reunião e sua súmula será divulgada após aprovação.

5.2.2 Superintendências de Processos Organizacionais - SPO

De acordo com o Decreto 2.335/97 (BRASIL, 1997), as Superintendências de Processos Organizacionais – SPO – devem ser estruturadas de forma a possibilitar a realização de processos básicos, o que indica o enfoque nos processos e a opção da Agência por um modelo de gestão por processos.

Entre os 23 processos básicos elencados no artigo 6º do comentado decreto destacam-se: estabelecimento dos valores iniciais, dos reajustes e das revisões de tarifas; supervisão do mercado com vistas à competição e ao equilíbrio entre oferta e demanda; consulta aos agentes, aos consumidores e à sociedade; regulamentação, normatização e padronização referentes à geração, transmissão, distribuição e comercialização e gestão da informação.

O artigo 5º do Regimento Interno da ANEEL prescreve que as superintendências são vinculadas diretamente à diretoria, o que dá à estrutura organizacional uma forma horizontalizada, com dois níveis hierárquicos, visto que, oficialmente, as superintendências não apresentam subdivisões internas. Infere-se que o desenho organizacional horizontalizado

tenha por finalidade agilizar os processos internamente, tendo em vista a dinâmica do mercado que a Agência tem por competência regular.

Ainda no referido artigo 5º, outro aspecto que se observa é o agrupamento das superintendências por afinidades de atribuições. Por exemplo, com relação à atribuição de regulação econômica e estímulo à concorrência, são agrupadas a Superintendência de Regulação Econômica – SRE e a Superintendência de Estudos Econômicos do Mercado – SEM. A atribuição de relações com o mercado e ouvidoria ficam a cargo da Superintendência de Mediação Administrativa Setorial – SMA, e da Superintendência de Comunicação Social. As atribuições de planejamento e gestão administrativa são repartidas pela Superintendência de Planejamento e Gestão – SPG, Superintendência de Administração e Finanças – SAF, Superintendência de Gestão Técnica da Informação – SGI, Superintendência de Relações Institucionais – SRI, Superintendência de Recursos Humanos – SRH, e Superintendência de Licitações e Controle de Contratos e Convênios – SLC. Esta última foi acrescentada à estrutura da Agência pela Resolução Normativa ANEEL Nº. 116/2004.

O artigo 23 do Regimento Interno da ANEEL define as atribuições específicas das SPO, interessando, nos contornos deste trabalho, evidenciar que à SRE compete “executar as atividades relacionadas ao processo de estabelecimento dos valores iniciais, dos reajustes e das revisões de tarifas de energia elétrica”, cujas atividades, com relação à revisão tarifária periódica, serão no item 5.2.3.

5.2.3 Superintendência de Regulação Econômica

A Superintendência de Regulação Econômica – SRE – tem por competência a execução das atividades relacionadas ao processo de estabelecimento dos valores iniciais, dos reajustes e das revisões de tarifas de energia elétrica.

A prescrição legal de uma estrutura horizontalizada não impede que as unidades organizacionais dividam suas tarefas entre grupos, vindo a constituir, informalmente, pequenas estruturas com atribuições distintas. Isto ocorre na SRE, de forma que as tarefas envolvendo os procedimentos de revisão tarifária, os reajustes tarifários e o apoio administrativo são distribuídos entre três grupos distintos.

Nos procedimentos de revisão tarifária periódica a SRE tem por fontes de informação o Sistema de Acompanhamento de Mercado para Regulação – SAMP –, a empresa objeto da revisão tarifária e outras unidades organizacionais da ANEEL.

O SAMP foi instituído pela Resolução ANEEL 674/2002. Trata-se de uma estrutura eletrônica de dados constituída “de elementos de mercado, que, organizados em linhas de mercado e identificados pelas correlações entre empresas, definem o conjunto de informações por modalidade de mercado” (artigo 3º), e dizem respeito à:

- “I - Elementos de Mercado: informações identificadoras da estrutura de dados de cada modalidade de mercado
- II - Linha de Mercado: associação dos elementos de mercado que definem uma informação da modalidade de mercado,
- III - Correlação entre Empresas: relações contratuais da empresa declarante do SAMP com os demais agentes do setor (empresas correlacionadas).” (Artigo 3º)

Por modalidade de mercado entenda-se o conjunto homogêneo de informações de mercado e medidas de quantidades físicas e monetárias referentes: a) ao fornecimento faturado de energia elétrica, b) a energia elétrica comprada para revenda, c) a energia elétrica vendida, d) a receita de uso no transporte de energia elétrica, e) a despesa de uso no transporte de energia elétrica, e f) ao Balanço de Energia Elétrica.

A administração, gerência e atualização do sistema é responsabilidade da equipe de técnicos as SRE. O suporte tecnológico e a manutenção são garantidos pela Superintendência de Gestão Técnica da Informação – SGI.

Os dados fornecidos e enviados pelas empresas, chamadas empresas declarantes – concessionária ou permissionária de serviço público de geração, transmissão ou de distribuição – são encaminhados via internet pelo sítio de relacionamento entre elas e a ANEEL. Os envios são mensais e os dados relacionam-se ao mercado da declarante, sendo de natureza econômica e financeira, como o número de consumidores e consumo de energia elétrica, faturamento, despesas com compra e venda de energia.

Conforme artigo 4º da Resolução ANEEL 674/2002, o sistema é constituído por módulos funcionais. Assim, há o módulo funcional de captação de dados – utilizado pelas empresas declarantes e que permite o envio de informações via internet, possibilitando: a) a importação de dados de outras bases de dados da empresa, b) a preparação de dados, como digitalização e alterações de informações importadas, c) o envio de dados via internet, d) a consulta, e e) a ajuda por meio de instruções de uso do sistema. Há também um módulo funcional de administração do sistema, a ser utilizado pela SRE na verificação e controle dos dados enviados pelas empresas declarantes, composto pelas funcionalidades: a) pacote para

análise, b) ocorrências, c) inadimplência, d) análise de resultados, e) consulta, f) estrutura de mercado, e g) empresa declarante.

A Resolução ANEEL 674/2202, estabelece regras para envio de informações por parte da empresa declarante, ou seja, até a 24^a hora do último dia do mês subsequente ao de referência para encaminhá-las, sujeitando-se às penalidades a empresa que não cumprir o prazo. É necessário que a direção da empresa declarante informe os dados dos técnicos autorizados a acessar o SAMP, de forma que estes, ao acessar o sistema, terão identificado perfil de usuário, a modalidade de mercado e as relações contratuais com as demais empresas do setor.

Há a necessidade de que a empresa declarante indique um endereço eletrônico, a ser utilizado em caráter exclusivo, cuja finalidade é possibilitar a comunicação entre a Agência e a empresa em assuntos referentes ao sistema.

Quanto às regras básicas para recebimento das informações pelo SAMP, o artigo 6º da Resolução ANEEL 674/2002, apresenta um quadro com as possibilidades de ocorrências. A informação pode ser do tipo mensal ou retificador. No que se refere à situação da informação o sistema acusa “no prazo” ou “fora do prazo”. A reação do sistema pode ser de aceitar automaticamente ou colocar em análise por parte dos técnicos da SRE.

O sistema não aceita informações enviadas com irregularidades – pacote mensal incompleto, pacote mensal do mesmo mês de competência, pacote retificador sem o prévio envio do pacote mensal, pacote retificador sem justificativa, informações de compra ou venda de energia em branco sem justificativa, e informações com valores negativos, a exceção de refaturamento.

Relativamente à empresa objeto da revisão tarifária, salienta-se que esta disponibiliza informações complementares solicitadas pela Agência por meio de ofício. As informações resultantes da avaliação dos ativos é um exemplo.

Os contratos firmados por ocasião da concessão ou permissão para explorar os serviços de distribuição de energia elétrica funcionam como fonte de informação, assim como os contratos de compra e venda de energia elétrica estabelecidos entre os agentes do setor.

5.3 Audiências Públicas

O instituto da Audiência Pública está previsto nas normas de criação, constituição e funcionamento da ANEEL. O assunto é tratado no § 3º do artigo 4º, da Lei 9.427/96

(BRASIL, 1996), que cria a ANEEL; no artigo 21 do Decreto 2.335/97 (BRASIL, 1997), que constitui a Agência, aprovando sua estrutura regimental e seu quadro demonstrativo de cargos em comissão e funções de confiança; no artigo 28 do Regimento Interno da ANEEL (MINISTÉRIO DAS MINAS E ENERGIA, Portaria 349, 1997), e nos artigos 13 a 18 da Norma de Organização ANEEL 001 – NOA 001, aprovada pela Resolução nº. 233 de 14 de julho de 1998 (AGÊNCIA NACIONAL DE ENERGIA ELÉTRICA, 1998).

A audiência pública, que pode se dar por realização de sessões ao vivo ou por intercâmbio documental, antecede o ato administrativo ou o encaminhamento de anteprojeto de lei formulado pela Agência, que tenha por consequência afetação de direitos dos agentes do setor elétrico e dos consumidores. São divulgadas no Diário Oficial da União e em jornal de grande circulação na unidade da federação onde serão realizadas, as pautas e diretrizes, guardando-se a exigência de antecedência mínima de oito dias para aquelas com sessão ao vivo. A publicação deste ato informa ainda data, local e horário (AGÊNCIA NACIONAL DE ENERGIA ELÉTRICA, 1998, NOA 001, artigo 13).

O mecanismo objetiva, nos dizeres do artigo 21 do Decreto 2.335/97, incisos I a IV (BRASIL, 1997):

- “i) recolher subsídios e informações para o processo decisório da ANEEL;
- ii) propiciar aos agentes e consumidores a possibilidade de encaminhamento de seus pleitos, opiniões e sugestões;
- iii) identificar, da forma mais ampla possível, todos os aspectos relevantes à matéria objeto da audiência pública;
- iv) dar publicidade à ação regulatória da ANEEL.”

Já o Regimento Interno da ANEEL, artigo 17 (MINISTÉRIO DE MINAS E ENERGIA, Portaria 349, 1997) atribui ao diretor-ouvidor a competência para contribuir na “implementação de **mecanismos de compartilhamento com a sociedade**, nos processos organizacionais ligados à regulação”. (grifo da autora)

Para atender a essa orientação legal, a Superintendência de Mediação Administrativa Setorial – SMA realiza os procedimentos necessários para que sejam implementadas audiências com a participação dos agentes, consumidores e sociedade.

As audiências públicas com sessão ao vivo, só ocorrem com a presença mínima de dois diretores, sendo que um deles deve presidir o ato, preferencialmente o diretor-geral, sendo vedada a presidência dos trabalhos ao diretor-ouvidor. A ata resultante será lavrada por um dos servidores da Agência (AGÊNCIA NACIONAL DE ENERGIA ELÉTRICA, 1998, NOA 001, artigo 14).

A súmula desta ata, após aprovada pela Diretoria, é divulgada (AGÊNCIA NACIONAL DE ENERGIA ELÉTRICA, 1998, NOA 001, artigo 17, §§ 1º e 2º). A ata, com a síntese dos debates, constante de informações e subsídios para o processo decisório, os depoimentos escritos e outros documentos conexos são mantidos em arquivo, disponível para consulta, e passíveis de reprodução mediante solicitação das partes envolvidas. (MINISTÉRIO DAS MINAS E ENERGIA, Portaria 349, Regimento Interno da ANEEL, artigo 28, § 5º).

A participação na audiência pública com sessão ao vivo é feita oralmente e deve se limitar aos assuntos da pauta, podendo organizações e associações falar em nome dos interessados aos quais representam. Há ainda a possibilidade de a Agência, a seu critério, adotar outras formas de participação nas audiências ao vivo. (AGÊNCIA NACIONAL DE ENERGIA ELÉTRICA, 1998, NOA 001, artigos 14 e 16).

Os procedimentos para o intercâmbio documental, seguem diretrizes estabelecidas pela diretoria (AGÊNCIA NACIONAL DE ENERGIA ELÉTRICA, 1998, NOA artigo 13, § 4º), e ocorrem dentro de um período previamente determinado, com data e horário para início e término, e cuja duração é de no mínimo quatro dias. Caberá ao secretário constituído por ocasião do intercâmbio documental confeccionar relatório específico, com as informações trocadas entre e pelos agentes e consumidores participantes, sendo-lhes garantido o acesso às contribuições apresentadas. A súmula do relatório é divulgada após aprovada pela Diretoria. (AGÊNCIA NACIONAL DE ENERGIA ELÉTRICA, 1998, NOA 001, artigo 18).

A NOA 001 (AGÊNCIA NACIONAL DE ENERGIA ELÉTRICA, 1998), prevê ainda a possibilidade de realização de consultas públicas juntos aos agentes e consumidores de energia elétrica com o fito de recolher informações e subsídios para o processo decisório envolvendo a emissão de atos administrativos. Objetiva-se identificar e ampliar aspectos relevantes que envolvem a matéria em questão. Os procedimentos relativos à realização das consultas são os mesmos das audiências, como por exemplo, a publicação no Diário Oficial da União e em jornal de grande circulação, com a divulgação data e horário de início e término dos trabalhos. (AGÊNCIA NACIONAL DE ENERGIA ELÉTRICA, 1998, NOA 001, artigos 19, 20 e 21).

6 CONCEITO PRINCIPAL

No capítulo anterior, preocupou-se em delinear o contexto dentro do qual a situação-problema ocorre. Descreveu-se a Agência Nacional de Energia Elétrica – ANEEL – em suas peculiaridades, estrutura organizacional, competências legais. Apresentou-se a Diretoria Colegiada e a Superintendência de Regulação Econômica – SRE –, por se tratar dos *locus* onde efetivamente as atividades de formulação da proposta de revisão tarifária periódicas são realizadas e as decisões são tomadas. Foram introduzidos os conceitos de audiências e consultas públicas, destacando-as como mecanismos de comunicação entre a Agência e os atores envolvidos, sobre os quais recaem os efeitos das decisões da Agência.

Neste capítulo objetiva-se descrever o conceito central da situação-problema em estudo, com a finalidade de melhor compreender quais são suas características, elementos que o compõe e fatores que impactam sobre ele.

6.1 Revisão Tarifária Periódica

De acordo com PIRES e PICCININI (1998) a adoção de um modelo tarifário tem por objetivo assegurar a preservação dos interesses dos consumidores e investidores e a eficiência setorial. No Brasil, segundo os autores, o setor elétrico já passou pelos modelos de regulação tarifária pelo custo do serviço, com base no custo marginal e o *price cap*, este introduzido a partir do contrato de concessão da Light, em 1996.

Outros mecanismos utilizados como complementares à regulação tarifária são o intervalo de revisão das tarifas, o *yardstick competition* e as licitações para concessão de serviços públicos (PIRES e PICCININI, 1998).

Referindo-se ao modelo americano de regulação tarifária objetiva, PIRES e PICCININI (1998) ensinam que são objetivos daquele modelo: a) evitar preços abaixo dos custos; b) evitar o excesso de lucros; c) viabilizar a agilidade administrativa no processo de definição e revisão das tarifas; d) incentivar a eficiência; e e) estabelecer preços não discriminatórios entre os consumidores. Observa-se que estes objetivos guardam relação com o processo de revisão tarifária das distribuidoras de energia elétrica no Brasil, ainda que no

modelo americano de regulação este se realize por meio de um processo judicial de definição de justo valor.

No Brasil a determinação do valor da tarifa a ser paga pela prestação dos serviços públicos de distribuição de energia elétrica cabe à ANEEL. Isto é feito por meio de três mecanismos de alterações de tarifas, conforme previsto nos contratos de concessão, na Lei 8.987/95 e nos editais de licitação: reajuste tarifário anual, revisão tarifária extraordinária e revisão tarifária periódica. A utilização desses mecanismos visa garantir o equilíbrio econômico-financeiro dos contratos e restabelecer o poder de compra da receita obtida pelo concessionário distribuidor de energia elétrica.

Como o foco desta dissertação trata dos procedimentos de Revisão Tarifária Periódica – RTP – não serão observados os outros dois mecanismos, bastando que se saiba que o primeiro – Reajuste Tarifário Anual – diz respeito ao mecanismo pelo qual se busca restabelecer o poder de compra da receita obtida pelo concessionário tendo por parâmetro o período de um ano. Já a Revisão Tarifária Extraordinária proporciona a manutenção do equilíbrio econômico-financeiro do contrato caso se concretize algum fato superveniente que o venha afetar (AGÊNCIA NACIONAL DE ENERGIA ELÉTRICA, 2005).

Com relação à Revisão Tarifária Periódica – RTP –, para efeito nesse trabalho, considera-se o conceito apresentado no artigo 2º da Resolução Normativa nº. 234 de 31/10/2006 (AGÊNCIA NACIONAL DE ENERGIA ELÉTRICA, 2006):

“revisão ordinária, prevista nos contratos de concessão, a ser realizada considerando-se as alterações na estrutura de custos e de mercado da concessionária, os níveis de tarifas observados em empresas similares no contexto nacional e internacional, os estímulos à eficiência e à modicidade tarifária.”

A realização da RTP objetiva, além de preservar o equilíbrio econômico-financeiro do contrato, garantir que a tarifa seja justa e que estimule a eficiência e a qualidade do serviço de energia elétrica.

Para compreender o procedimento de revisão tarifária é necessário antes explicitar que é por meio da tarifa que a empresa distribuidora de energia auferir receita que lhe permite cumprir o serviço concedido pela União. A receita requerida é composta de duas partes, denominadas Parcela A e Parcela B. A primeira refere-se aos custos não-gerenciáveis pela empresa, sendo constituídas dos itens abaixo discriminados:

- a) Encargos setoriais – Cotas da Reserva Global de Reversão (RGR), Cotas da Conta de Consumo de Combustível (CCC), Taxa de Fiscalização de Serviços de Energia Elétrica (TFSEE), Rateio de custos do Programa de Incentivo às Fontes

Alternativas de Energia Elétrica (Proinfa), Conta de Desenvolvimento Energético (CDE);

- b) Encargos de Transmissão – Uso das Instalações da Rede Básica de Transmissão de Energia Elétrica, Uso das Instalações de Conexão, Uso das Instalações de Distribuição, Transporte da Energia Elétrica Proveniente de Itaipu, Operador Nacional do Sistema (ONS), e
- c) Compra de Energia Elétrica – Contratos Iniciais, Energia de Itaipu e Contratos Bilaterais de Longo Prazo ou Leilões.

A Parcela B, por sua vez, é composta por custos gerenciáveis, e dizem respeito à:

- a) Despesas de Operação e Manutenção – Pessoal, material, serviços de terceiros, despesas gerais e outras;
- b) Despesas de Capital – Cotas de Depreciação e Remuneração do Capital, e
- c) Outros – Pesquisa e Desenvolvimento e Eficiência Energética e Programa de Integração Social (PIS) e Contribuição para Financiamento da Seguridade Social (COFINS).

A frequência com que se ocorre a revisão tarifária periódica varia, segundo o contrato de concessão firmado com cada uma das distribuidoras de energia elétrica, sendo que podem ocorrer em períodos de três a cinco anos. O primeiro ciclo de revisão tarifária periódica ocorreu no período de 2003-2005, contemplando 61 das 64 concessionárias, assim distribuídas: 17 realizadas em 2003, 27 em 2004 e 17 em 2005.

6.1.1 Componentes da Revisão Tarifária Periódica

Para realizar a RTP a Agência se vale dos cálculos relacionados ao reposicionamento tarifário e ao Fator X.

Reposicionamento tarifário e a Empresa de Referência - Por reposicionamento tarifário entenda-se a “redefinição do nível das tarifas de energia elétrica reguladas, em nível compatível com o equilíbrio econômico-financeiro do contrato de concessão”, conforme estabelecido no artigo 2º inciso II da Resolução Normativa nº. 234, de 31 de outubro de 2006. (AGÊNCIA NACIONAL DE ENERGIA ELÉTRICA, 2006). Com o reposicionamento tarifário objetiva-se auferir a parcela da receita suficiente para cobrir os custos operacionais eficientes e a remuneração adequada dos investimentos realizados com prudência

(CADERNOS TEMÁTICOS ANEEL Nº. 4 – TARIFAS DE FORNECIMENTO DE ENERGIA ELÉTRICA, 2005).

Esta etapa da revisão tarifária consiste na definição dos custos operacionais eficientes, da remuneração dos investimentos prudentes, da taxa de retorno adequada e da estrutura ótima de capital.

Para auferir os custos operacionais eficientes a Agência necessita de informações fornecidas pela entidade regulada, a qual gerencia as informações técnicas, operativas, financeiras, contábeis, entre outras, relacionadas à prestação dos serviços de distribuição de energia elétrica. No entanto, o acesso da entidade reguladora a essas informações pode não ser de todo completo tendo em vista a condição de proprietária da informação da distribuidora de energia elétrica.

Argumenta-se que a Agência tem competência legal para auditar o que lhe é repassado, a fim de verificar eventuais falhas, erros, incorreções. Mesmo assim, a relação de acesso à informações é assimétrica. Desta sorte, a ANEEL utiliza-se, dentre outros, da metodologia denominada Empresa de Referência.

A empresa de referência – firma hipotética ou *shadow firm* (PIRES, PICCININI, 1998) – é uma simulação de uma empresa operando em condições de eficiência no cumprimento das atividades e processos inerentes à prestação do serviço público de distribuição de energia elétrica. É construída uma empresa de referência para cada área de concessão, para a qual são considerados custos eficientes na operação e manutenção das instalações elétricas, gestão comercial de clientes, direção e administração. (AGÊNCIA NACIONAL DE ENERGIA ELÉTRICA, 2006, ANEXO I)

De acordo com PIRES e PICCININI (1998) este método complementa o método *price cap*, de forma que a tarifa a ser estabelecida como teto é aquela suficiente para remunerar adequadamente os custos e investimentos da empresa de referência. Em se atingindo custos menores do que os fixados para a sua *shadow firm*, a regulada pode se apropriar dos lucros extraordinários auferidos naquele período.

São condições básicas quando da definição das empresas de referência: eficiência na gestão; consistência no tratamento regulatório dado para os custos operacionais e para a avaliação e remuneração dos ativos, e condições específicas de cada área de concessão.

São etapas da metodologia:

- a) A identificação dos processos inerentes à atividade de distribuição de energia elétrica, com descrição das atividades que compõem cada um deles.
- b) Estabelecimento do custo eficiente associado a cada um dos processos e atividades, adotando-se como referência preços de mercados.
- c) Projeção de uma estrutura de pessoal e recursos para execução de processos e atividades centralizados, supervisão, gerenciamento e direção da empresa.

A empresa de referência considera como itens da sua estrutura organizacional e de operação os recursos humanos, abrangendo o pessoal administrativo e de operação e manutenção, materiais e serviços e instalações móveis e imóveis. Já os componentes de custo são divididos entre: a) as atividades administrativas considerando-se a estrutura central e a regional, b) os processos e atividades comerciais, a exemplo da leitura de medidores, envio de faturas e documentos, edição de faturas e documentos e cobrança, c) processos e atividades de operação e manutenção e d) gastos comuns a várias áreas, como é o caso das comunicações, materiais, serviços gerais, insumos e outros gastos. Há ainda os custos adicionais, cujo objetivo é incluir entre os custos do negócio particularidades próprias dos serviços públicos de distribuição e sua regulamentação no país. São exemplos os custos nos quais se incorre com encargos adicionais de pessoal e benefícios, seguros de ativos e outros, publicações gerais, auditoria externa, entre outros. E finalmente, são considerados os custos relacionados às anuidades de instalações móveis e imóveis (aluguel de escritório, informática, comunicação por rádio-comunicação nos serviços de operação e manutenção, infra-estrutura e comunicações da central de atendimento e transportes) e as receitas irre recuperáveis definidas por meio de um percentual máximo para provisão (AGÊNCIA NACIONAL DE ENERGIA ELÉTRICA, 2006, ANEXO I).

A desvantagem do uso deste método são os elevados custos nos quais se incorre para acompanhar os custos e o desempenho das empresas reguladas (PIRES E PICCININI, 1998, p. 29).

A remuneração dos investimentos prudentes está prevista na Resolução n. 234/2006, artigo 2º, inciso XI, e artigo 4º, parágrafo 1º, inciso II. Este item do reposicionamento tarifário é calculado a partir da quota de depreciação, ou seja, a reserva formada com fito em repor os investimentos realizados com prudência ao final de sua vida útil, os quais são empregados na prestação do serviço de distribuição de energia elétrica. É também considerada a remuneração do capital que “se baseia no resultado da aplicação de uma taxa de retorno adequada para a

atividade de distribuição de energia elétrica sobre o investimento a ser remunerado, ou seja, sobre a base de remuneração”.

A base de remuneração, por sua vez, é composta pelos itens do ativo imobilizado em serviço, avaliado e depreciado (exceto *softwares*, *hardwares*, terrenos administrativos, edificações, obras civis e benfeitorias administrativas, veículos e móveis e utensílios), almoxarifado de operação, ativo diferido e obrigações especiais.

A taxa de retorno adequada adotada pela Agência é a do Custo Médio Ponderado de Capital (*Weighted Average Cost Of Capital – WACC*). Objetiva-se com a adoção desta metodologia garantir aos investidores em distribuição de energia elétrica no Brasil, o mesmo retorno que teriam em investimentos expostos a riscos semelhantes. Este método se desdobra na remuneração de capital próprio, para a qual é adotado o método *Capital Assets Pricing Model – CAPM*. Já ao custo de capital de terceiros é aplicada abordagem semelhante à de capital próprio, acrescida da taxa de risco exigida pelo mercado financeiro internacional quando do empréstimo de recursos a um concessionário de distribuição de energia elétrica no Brasil. Ainda para o cálculo da taxa de retorno pela metodologia *WACC* é considerada a inflação média anual dos Estados Unidos.

É observada também a estrutura ótima de capital como item do reposicionamento tarifário, que é o equilíbrio ótimo entre a utilização de capital próprio e de terceiros utilizados no financiamento dos serviços de distribuição de energia elétrica. A ANEEL tem por parâmetro para a fixação desta estrutura as distribuidoras de energia elétrica no país e em outros países com regime regulatório semelhante, e mais tempo de atuação das empresas reguladas.

Fator X - O outro componente do reposicionamento tarifário é o Fator X. A Resolução nº. 234/2006, no artigo 2º, inciso IX, o conceitua como sendo o “percentual a ser subtraído do Indicador de Variação da Inflação – IVI, quando da execução dos reajustes tarifário anuais entre revisões periódicas, com vistas a compartilhar com os consumidores os ganhos de produtividade estimados para o período.” (AGÊNCIA NACIONAL DE ENERGIA ELÉTRICA, 2006)

O artigo 5º, da referida resolução, apresenta a fórmula do fator X, expressa por:

$$\mathbf{Fator\ X = X_e \times (IGPM - X_a) + X_a \quad \text{onde:}}$$

- X_e é o componente que reflete a expectativa de ganho de produtividade decorrente da mudança na escala do negócio, por incremento do consumo de

energia elétrica na área servida, tanto por maior consumo dos consumidores existentes, como pela incorporação de novos consumidores, no período entre revisões tarifárias;

- Xa é o componente que reflete a aplicação do Índice de Preço ao Consumidor Amplo – IPCA, do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística – IBGE, sobre a parcela mão-de-obra dos custos operacionais da concessionária, e
- IGPM é número índice obtido pela divisão dos índices do IGP-M, da Fundação Getúlio Vargas – FGV, do mês anterior à data do reajuste em processamento e o do mês anterior à ‘Data de Referência Anterior’. (AGÊNCIA NACIONAL DE ENERGIA ELÉTRICA, 2006)

6.1.2 Informações e Cronograma para a Revisão Tarifária Periódica

Quando da realização da RTP, as concessionárias distribuidoras de energia elétrica encaminham à ANEEL, em arquivos em meio magnético, as seguintes informações:

- a) Relatório de Avaliação – Sumário Executivo (com todas as relações e anexos);
- b) Laudos de avaliação de imóveis;
- c) Orçamentos detalhados das edificações (com memórias de cálculo e fórmulas utilizadas), com referências dos Laudos de Avaliação respectivos;
- d) Relação para cada subestação, indicando individualmente os equipamentos/materiais, considerados para compor a Base de Remuneração com os respectivos valores apurados, data de entrada em operação, vidas transcorridas, números de patrimônio e contas contábeis onde se encontram registradas.
- e) Relação resumida para cada subestação contendo os valores contábeis históricos e os valores apurados na avaliação para os terrenos, edificações e benfeitorias e máquinas e equipamentos;
- f) Relação resumida referente à geração associada com cada usina, contendo os valores contábeis históricos e os valores apurados na avaliação para os terrenos, edificações e benfeitorias e máquinas e equipamentos.
- g) Relação para cada linha de distribuição operando com tensão maior ou igual a 69 kV, indicando individualmente os equipamentos/materiais considerados para compor a base de remuneração com os respectivos valores apurados, data de

entrada em operação, vidas transcorridas, números de patrimônio e contas contábeis onde se encontram registrados.

- h) Relação para cada conjunto de redes de distribuição, indicando individualmente os equipamentos/materiais considerados para compor a Base de Remuneração com os respectivos valores apurados, data de entrada em operação, vidas úteis, vidas transcorridas, vidas remanescentes, números de patrimônio e contas contábeis onde se encontram registrados.
- i) Equipamentos de reserva considerados para compor a base de remuneração;
- j) Relação dos medidores, por tipo, considerados para compor a Base de Remuneração, com os respectivos valores apurados;
- k) Relação individualizada das demais máquinas, equipamentos e materiais considerados para compor a Base de Remuneração com os respectivos valores apurados, data de entrada em operação, vidas transcorridas, números de patrimônio e contas contábeis onde se encontram registrados.
- l) Relação para cada geração associada, indicando individualmente os equipamentos/materiais considerados para compor a Base de remuneração, com os respectivos valores apurados, data de entrada em operação, vidas transcorridas, números de patrimônio e contas contábeis onde se encontram registrados.
- m) Relações detalhadas referentes ao processo de conciliação físico-contábil, indicando os bens conciliados, as sobras contábeis e as faltas (sobras físicas), e
- n) Deve ser apresentada uma versão em meio magnético nos formatos *Access* e *Excel*, contemplando para cada bem, informações conforme consta do ANEXO 1:

A Resolução nº. 234/2006, anexo IX, apresenta ainda um cronograma de atividades a serem realizadas no âmbito do procedimento de revisão tarifária para o segundo ciclo de revisão tarifária. As atividades iniciam-se com a 1) publicação de despacho da ANEEL no Diário Oficial da União – DOU, informando o início do processo e o cronograma a ser cumprido. 2) O próximo passo é a expedição de ofício da ANEEL à concessionária solicitando informações para subsidiar a revisão tarifária periódica. 3) A concessionária entrega as informações solicitadas. 4) Análise por parte da ANEEL da documentação enviada pela concessionária, tendo como resultado a primeira proposta. 5) Na fase seguinte, é realizada uma reunião de trabalho entre a concessionária e a ANEEL, onde se discute e aprimora a proposta de revisão tarifária a ser levada à audiência pública. 6) Reunião com o

conselho de consumidores^{3, 4} da distribuidora em voga, quando é apresentada a proposta de revisão e esclarecidas dúvidas. 7) Apresentação via internet, no sítio da ANEEL, na forma de consulta pública, da primeira proposta de revisão tarifária e sua análise. 8) Promoção de audiência pública. 8) Publicação do resultado da revisão tarifária periódica, mediante a fixação do reposicionamento tarifário, do valor do Fator X e dos valores das tarifas de fornecimento de energia elétrica. O cumprimento deste cronograma de atividades perfaz um total de duzentos e quarenta dias.

6.1.3 Empresas avaliadoras - credenciadas

A avaliação dos ativos pertencentes à base de remuneração deve ser feita por empresa previamente credenciada pela ANEEL, e a ser contratada pela concessionária distribuidora de energia elétrica.

A Agência não aceita que participem do credenciamento empresas a) que estejam sob falência, concurso de credores, dissolução ou liquidação, b) declaradas inidôneas para licitar ou contratar com a Administração Pública Federal, Municipal ou do Distrito Federal, enquanto não regularizado o motivo que deu causa à situação de inidoneidade, c) suspensas ou descredenciadas pela ANEEL, e d) que possuem em seu quadro de funcionários profissional que tenha participado de empresas suspensas ou descredenciadas.

Para que uma empresa possa participar do processo de credenciamento realizado pela Agência é necessário cumprir alguns requisitos, tais como: a) ser pessoa jurídica brasileira regularmente constituída, admitida a participação de pessoas jurídicas estrangeiras funcionando em associação com pessoa jurídica brasileira na condição de consorciadas, b) apresentar documentação que comprove sua regular constituição e autorização para exercer as atividades, c) apresentar documentação que comprove sua boa situação econômico-financeira de acordo com relação exigida pela Agência, d) não possuir conflito ou comunhão de interesses com a concessionária contratante, entre outros (AGÊNCIA NACIONAL DE ENERGIA ELÉTRICA, 2006, ANEXO IV).

³ BRASIL. Lei 8.631/1993 Art. 13 - O concessionário de serviço público de distribuição de energia elétrica criará no âmbito de sua área de concessão, Conselho de Consumidores, de caráter consultivo, composto por igual número de representantes das principais classes tarifárias, voltado para orientação, análise e avaliação das questões ligadas ao fornecimento, tarifas e adequações dos serviços prestados ao consumidor final.

⁴ Para maiores esclarecimentos veja Resolução n. 138 de 10 de maio de 2000 da ANEEL

7 REFERENCIAL TEÓRICO

7.1 Regulação

A concorrência é o mecanismo que garante aos mercados alocarem eficientemente seus recursos. Porém, não é em todo setor em que há um mercado operado por tantos agentes quantos seriam necessários, e em condições tais, de forma que haja concorrência perfeita, situação essa fomentadora da busca pela eficiência.

Pelo fato de existir mercados imperfeitos é que se faz necessária a regulação. Essas imperfeições são tais como informação imperfeita, indivisibilidades, externalidades, comportamento colusivo ou não otimizado dos agentes (ARAÚJO, p. 1, 1997), monopólios (BENJÓ, p. 68, 1999).

Cabe, de antemão, providenciar para que se saiba que nem todos os estudiosos do tema da regulação econômica o vêem sob o prisma do benefício. Stigler (*apud* FIANI, 2004, p. 85) vê na regulação econômica dois aspectos negativos: a captura da entidade estatal responsável pela regulação, por parte das firmas reguladas, as quais se beneficiam da proteção estatal; e a má alocação de recursos feitas na base da decisão política, visto que esta se dá pelas mãos de agentes **insuficientemente informados**, sem interesses diretos nas questões da regulação. (grifo da autora)

Conforme ensina Fiani (2004, p. 100) a regulação é recusada pelos liberais porque estes imputam ao ente regulador a condição de capturado pelos agentes do setor regulado. Já os conservadores a rejeitam por crer nas forças de mercado, e por desacreditar na capacidade de alocação eficiente de recursos por meio de artifícios políticos.

Já na visão heterodoxa, não é possível uma coordenação do mercado a partir dos preços porque estes não refletem toda a informação disponível no mercado, considerando-se que os agentes econômicos interpretarem erroneamente o aumento geral dos preços com o preço do serviço ou do produto que eles oferecem. Realça-se ainda que o mercado não é uma instituição social eficiente na alocação de recursos, bem como não se auto-regula, e ainda não há a racionalidade pregada pelos neoclássicos, tendo em vista o acesso limitado à informação e seu processamento de forma insatisfatória. Desta forma se justifica a atuação do Estado como mediador de interesses sociais que se opõem (HERSCOVICI, 2001; 2004).

No Brasil, a tarefa da regulação objetiva, entre outros, que as tarifas sejam módicas para a sociedade, de forma a possibilitar o acesso, a expansão e a universalização do serviço⁵. Por outro lado, procura-se garantir aos investidores a remuneração adequada sobre o capital aplicado, de forma a oferecer atratividade e a possibilidade de novos investimentos no setor (PINTO JR.; PIRES, 2001).

Em síntese, o que se busca com a regulação é que o mercado setorial se desenvolva em benefícios da sociedade como um todo, consumidores, Estado e investidores. Nas palavras de Benjó (1999, p. 69): “o objetivo da regulação econômica é buscar garantir os retornos sociais desejáveis quando a competição torna-se inexecutável. [...] É a criação da ‘mão visível’”, em alusão a Adam Smith e a Teoria Econômica Clássica, segundo a qual há um equilíbrio natural, a chamada mão invisível que controla o mercado, não sendo necessária intervenção por parte do Estado (VASCONCELLOS, GARCIA, 1998).

Na opinião de Genoud (2003), a maioria dos estudiosos do tema da regulação consideram-na uma “caixa preta”, por não se saber ao certo qual o impacto das variáveis institucionais – tipos de agências regulatórias, grau de liberdade etc. – sobre os resultados do processo regulatório. Diferentes tipos de agências levam a resultados semelhantes e vice-versa, do que se pode presumir que o impacto da atuação da agência tem sido muito mais deduzido que demonstrado, carecendo de melhor análise e explicação.

Para os propósitos desta pesquisa, a regulação é competência das agências reguladoras, não obstante se reconheça que processos regulatórios possam ser assumidos por outros tipos de instituições, como é o caso no Brasil, do Conselho Monetário Nacional e do Banco Central do Brasil – BACEN –, responsáveis pela regulação do Sistema Financeiro Nacional⁶. O BACEN é entidade da administração pública indireta, constituído na forma de autarquia, vinculado ao Ministério da Fazenda.

As agências reguladoras também são autarquias, mas neste caso são denominadas autarquias em regime especial, diferentemente do BACEN. A lei de criação da Agência Nacional de Telecomunicações – ANATEL –, Lei 9.472/97, Artigo 8º parágrafo 2º traz a definição de autarquia em regime especial como sendo “caracterizada por independência

⁵ Lei 8.987/95 – Lei das Concessões - Art. 6º Toda concessão ou permissão pressupõe a prestação de serviço adequado ao pleno atendimento dos usuários, conforme estabelecido nesta Lei, nas normas pertinentes e no respectivo contrato.

§ 1º Serviço adequado é o que satisfaz as condições de regularidade, continuidade, eficiência, segurança, atualidade, generalidade, cortesia na sua prestação e modicidade das tarifas.

⁶ Lei 4.595/64 – Dispõe sobre a regulação e estruturação do Sistema Financeiro Nacional.

administrativa, ausência de subordinação hierárquica, mandato fixo e estabilidade de seus dirigentes e autonomia financeira”.

Todas as agências reguladoras existentes no Brasil até a presente data foram constituídas na forma de **autarquias em regime especial**, do que se depreende que a independência, a ausência de subordinação hierárquica, o mandato fixo e a estabilidade dos dirigentes é característica inerente ao modelo regulatório brasileiro (PIMENTA, 2007).

No entanto, para que as agências reguladoras possam atuar com independência na realização de suas competências legais, é indispensável que sejam revestidas de tal prerrogativa. A delegação de poder às agências reguladoras ou Agências Reguladoras Independentes - ARI, conforme a Teoria do Principal-Agente de Thatcher e Stone Sweet (*apud* GENOUD, 2003), se justifica na necessidade de cumprimento das quatro principais funções da entidade reguladora:

1. Competência e credibilidade – a delegação resolve os problemas de competência e acentuam a credibilidade de certa política.
2. *Expertise* – **a delegação vence aos problemas de assimetria de informação e pode aumentar a capacidade do agente de estar sempre renovando *expertises* específicas.** (grifo da autora)
3. Eficiência – a delegação pode levar para fora da arena regulatória as questões políticas, porque enfatiza a *expertise* e dá liberdade gerencial ao agente, o que contribui para acentuar a eficiência das regras elaboradas.
4. Deslocamento de responsabilização – a delegação afasta os políticos do risco de serem responsabilizados em situações de políticas falhas (GENOUD, 2003, p. 3) (tradução da autora).

Genoud (2003), traz da Teoria da Delegação alguns elementos básicos sobre o impacto das ARI no processo regulatório. O primeiro apresentado reforça a segunda função das agências reguladoras proposta na Teoria do Principal-Agente, ou seja, a delegação de poder é a solução para as questões envolvendo a assimetria de informação.

Neste caso, considera-se que políticos e governos não têm condições de desenvolver *expertises* que lhes permitam atuar sobre questões específicas. Por outro lado, as ARI, voltadas para tarefas exclusivas e com pessoal especializado (*expertise*), devem inicialmente realizar a coleta, organização e processamento de informações sobre questões da política que está sendo implementada.

A presença de *expertise* proporciona ao ente regulador o papel de conselheiros: bem-informar políticos e governos na elaboração de melhores políticas. *Expertise* é também um recurso essencial na realização das competências das ARI. A eficiência do processo

regulatório e a credibilidade da ARI dependem, sobretudo, da qualidade dos dados de que dispõe e da manutenção de *expertise*.

Em segundo lugar, em setores onde tecnologia e mecanismos de mercado são fatores dominantes, flexibilidade, responsabilização e profissionalismo são elementos-chaves para processo regulatório eficiente e efetivo (GENOUD, 2003). A *expertise* presente na ARI proporciona-lhes condições de lidar mais fácil e apropriadamente com questões específicas, do que autoridades administrativas e políticas pelas três razões que se seguem:

a) autoridades que cuidam exclusivamente de certa tarefa estão mais aptas a detectar, entender e processar questões ou problemas regulatórios específicos que aquelas que atendam a múltiplas funções;

b) colaboração e cooperação são fatores indispensáveis na arena regulatória. Os atores do processo regulatório podem preferir lidar com uma entidade apolítica a terem de se submeter às negociações, geralmente vagarosas e onerosas, com órgão do governo, e

c) a independência de que faz uso a ARI promove liberdade gerencial que lhe permite organizar o trabalho e a estrutura interna da organização, o que pode resultar em processos mais eficientes.

O terceiro elemento de impacto da ARI diz respeito às políticas impopulares. Nestes casos, o fato de ter a ARI para realizar a “trabalho sujo” de implementar ações para a efetivação de certas políticas, garante aos políticos e ao governo o afastamento providencial dos efeitos na população dessas políticas, bem como os impermeabiliza quando essas políticas resultarem falhas.

Neste contexto, as ARI despolitizam as questões, o que pode reforçar a credibilidade da própria política aos olhos da sociedade, seja ela na figura dos consumidores, seja no papel de investidor. De outra forma, pode-se esperar maior eficiência e efetividade na implementação dessa política porque há uma translação dos problemas que a envolve, levando-a da arena política para o campo tecnocrático.

Genoud (2003) cita duas outras razões para a implementação de políticas públicas de regulação e para a delegação de poder às agências reguladoras. A primeira consta da Teoria do Grupo de Interesse, segundo a qual a regulação e a delegação de poder são conseqüências do comportamento vicioso dos regulados que, na defesa de seus interesses, capturam o agente regulador, ao qual cabe a elaboração de políticas, beneficiando-se da realização das atividades de regulação e da sua independência.

Um outro motivo são as situações que seguem aos processos de liberalização de mercado, quando o Estado ainda é proprietário de ações neste mesmo mercado. Com a finalidade de não perpetuar a desconfiança por parte dos demais atores do setor, as competências regulatórias são repassadas às agências reguladoras com o fito de reduzir a tensão no setor.

Na visão de Genoud (2003) a regulação constitui um sistema complexo. Há a atuação de vários atores, onde os interesses são múltiplos – agências reguladoras, governos, agentes operacionais, sociedade, consumidores. Faz-se necessário, portanto, que o mercado regulado seja estruturado para garantir sua existência, funcionamento e aperfeiçoamento.

Neste caso, são imprescindíveis procedimentos que se ocupem das questões e dos problemas específicos da regulação (GENOUD, 2003). O autor elenca seis funções regulatórias de cunho técnico e econômico, competindo a cada uma das autoridades e atores do setor, sua implementação:

1. Desenho da estrutura legal do setor⁷ – É de responsabilidade exclusiva do governo, o qual adotou a liberalização de dado mercado, atuando e estabelecendo os procedimentos e instituições regulatórias.
2. Cumprimento dos serviços públicos obrigatórios⁸ – A tarefa de definição dos serviços públicos obrigatórios é dos governos, enquanto o financiamento desses serviços fica a cargo dos operadores do setor, ainda que sob o controle do governo ou das instituições regulatórias.
3. Competição e a regulação antitruste.
4. Regulação dos elementos do monopólio natural ou regulação setorial – Diz respeito às atividades compreendidas no Acesso de Terceiros (*TPA – third party access*), preços, controle do modelo de gestão supervisionado através do controle de preços e do estabelecimento e cumprimento do código de condutas.
5. Implementação de políticas públicas – Agrupa as atividades governamentais de definição e implementação de políticas relacionadas ou afetadas à eletricidade, tais como meio-ambiente e políticas industriais.

⁷ No caso do Brasil - Constituição da República Federativa do Brasil, Artigo 174 - Como agente normativo e regulador da atividade econômica, o Estado exercerá, na forma da lei, as funções de fiscalização, incentivo e planejamento, sendo este determinante para o setor público e indicativo para o setor privado.

⁸ Idem, Artigo 175 - Incumbe ao Poder Público, na forma da lei, diretamente ou sob regime de concessão ou permissão, sempre através de licitação, a prestação de serviços públicos.

6. Avaliação da liberalização e da estrutura regulatória⁹ – A função de avaliação compete aos governos, cabendo, no caso de regulação, observar a estrutura regulatória, a coerência e sua execução.

Há pelo menos dois grandes problemas enfrentados pela regulação de mercados: a assimetria de informação entre regulador e regulado e o risco de captura da instituição reguladora (ARAÚJO, 1997; FIANI, 2004).

A captura, conforme retratado anteriormente, refere-se à possibilidade de uma empresa ou grupo de empresas operadoras do setor, consumidores ou o Estado influenciar na atuação da agência reguladora. Segundo Araújo (1997) a captura pode se dar de duas formas distintas: em benefício de grupos de pressão, os quais são representados direta ou indiretamente pelo Governo, e por meio de mecanismos políticos ou administrativos. E em benefício das firmas reguladas, decorrendo do contato freqüente entre os servidores do órgão regulador e os funcionários das firmas. Este contato tende a favorecer a absorção e aceitação de valores e modelos mentais ou a torná-los comuns, o que pode vir a influenciar nos processos envolvidos na regulação, tais como fiscalizações, avaliações, tomadas de decisão.

No entanto, na visão de Fiani (2004), os estudiosos da regulação não têm em conta o contexto institucional do ente regulador de forma aprofundada e abrangente. Para o autor (FIANI, 2004, p. 98), “as evidências sugerem que, ao contrário do que se tornou opinião corrente [fruto dos estudos e modelos propostos] a captura não é o caso mais freqüente, mas que a ideologia e os princípios políticos têm um importante papel nas decisões acerca da regulação econômica.”

Destarte, para Fiani (2004), a captura pode ser apenas um dos possíveis resultados do processo regulatório, não o único. Em outras situações o resultado é a definição de regras contra os interesses da indústria. E há ainda a possibilidade de que o resultado da atuação regulatória seja fruto do conflito entre reguladores, como é o caso quando se recorre aos tribunais na resolução de questões relacionadas à regulação econômica.

A assimetria da informação, devido à sua relevância no presente trabalho, será tratada separadamente no próximo item.

Outros problemas que impactam no custo e nos resultados da regulação são: a) a existência dos chamados contratos incompletos, pela incapacidade de prever totalmente todas as variáveis relacionadas e intervenientes nos termos ajustados inicialmente entre o Poder

⁹ Ver Artigo 174 da Constituição Federal Brasileira.

Concedente e a Empresa Concessionária, sendo agravados e multiplicados tanto mais longos forem os prazos dos contratos; b) restrições institucionais e políticas surgidas da delimitação de competência da entidade reguladora, a qual, sendo necessária, finda por restringir a margem de ação do regulador, impactando na eficácia de seus resultados.

De acordo com PIRES e PICCININI (1998) a regulação pode lançar mão de alguns mecanismos mitigadores dos problemas da regulação, além do controle por meio de um modelo tarifário: definição da extensão dos intervalos entre uma revisão tarifária e outra, licitações prévias aos contratos de concessão com definição de tarifa inicial e a regulação por comparação (*yardstick competition*).

7.2 Informação, Economia da Informação e Economia do Conhecimento

A informação não é somente a qualidade de um bem, ou “uma dimensão restrita de análise”. Na Economia da Informação, tem-se considerado o bem, suas características, as relações funcionais entre elementos, agentes e mercados que “ostentam um enfoque privilegiado sobre qualquer sistema de dados organizados, isto é, sobre a informação” (Mourão, 2006, p. 83).

Herscovici (2001) vê a informação como um bem escasso porque o mercado é imperfeito, de maneira que aquela passa a ter um preço e a representar um custo para os agentes econômicos. A concorrência é resultado de a “informação ser, por natureza, incompleta e distribuída desigualmente entre os diferentes agentes” (HERSCOVICI, 2001, p. 8). Há dois tipos de incerteza: uma decorrente da impossibilidade de se prever o futuro, como por exemplo, uma decisão sobre investimentos. E a incerteza estratégica, relacionada à descentralização das decisões individuais e à interdependência entre agentes (HERSCOVICI, 2001).

A economia do conhecimento faz a distinção entre conhecimento tácito e codificado. O tácito está diretamente relacionado aos indivíduos e/ou instituições, os quais mediam a utilização do conhecimento. O conhecimento codificado é despersonalizado, ‘descontextualizado’, disponível sobre algum tipo de suporte (livro, CD, internet etc.), podendo vir a se tornar uma mercadoria (HERSCOVICI, 2004).

De acordo com o autor (HERSCOVICI, 2004, p. 6), existe “um processo dialético de abstração dos trabalhos concretos, dos conhecimentos tácitos, e de ‘concretização’ dos trabalhos abstratos, no que diz respeito à decodificação das informações.” Neste sentido,

acrescenta que estamos diante de um aumento de estoque de conhecimento e da informação que o trabalhador deve manipular, residindo nesta questão parte do interesse da Economia do Conhecimento e da Informação (HERSCOVICI, 2004).

Na contingência atual a informação, o conhecimento, a pesquisa científica e tecnológica são bens patrimoniais de caráter cumulativo. Somente é possível a evolução nestes campos por meio do uso do saber acumulado ao longo dos séculos (HERSCOVICI, 2004).

7.3 Informação e estratégia

O uso da informação como recurso estratégico é um comportamento de difícil assimilação e prática organizacional. No entanto, “a informação cada vez mais constituirá a base da competição especialmente no setor de serviços, mas também na indústria manufatureira” (MCGEE e PRUSAK, 1994, p. 17).

Durante as últimas décadas, houve uma mudança de visão sobre o que apoiava a vantagem competitiva das organizações. Anteriormente, o crescimento do capital, que permitia a expansão dos negócios, era a âncora da liderança em ambientes competitivos. Hodiernamente, reconhece-se na informação essa âncora. Assim, para McGee e Prusak (1994) as empresas que assumem o papel estratégico da informação têm garantida a obtenção de vantagem perante os concorrentes.

O reconhecimento da informação como recurso (TARAPANOFF, 2002) pressupõe a utilização de modelos de gestão apropriados.

Inicialmente é necessário compreender que informação são dados coletados, organizados, ordenados, portadores de significados e contextos. Enquanto os dados podem ser considerados e discutidos separadamente, a informação funciona dentro de um contexto de usuários e tomadores de decisões. “Para que dados se tornem úteis como informação a uma pessoa encarregada do processo decisório é preciso que sejam apresentados de tal forma que essa pessoa possa relacioná-los e atuar sobre eles” (MCGEE e PRUSAK, 1994, p. 23-24).

No entanto, “as pessoas, na verdade, jamais recebem informação” (MCGEE e PRUSAK, 1994, p. 24). Elas criam informação a partir de suas vivências, por meio de leituras, apresentações, documentos organizacionais, relatórios e do contato com outras pessoas. Elas dão significado à informação por meio dos processos de cognição e da avaliação

podendo aumentar sua produtividade e eficiência pela compreensão da informação (FOGL, 1979).

Relativo à gestão da informação, destacam-se duas questões.

Inicialmente, observa-se que a maioria das organizações investiu em tecnologia da informação sem, no entanto, obter retorno desejável. Faltou-lhes estarem atentas à possibilidade de transformar a informação em um recurso de valor estratégico. Mesmo para aquelas que procuraram o retorno estratégico sobre seus investimentos em informação, obtiveram-no na forma de dados processados e numéricos referentes às transações do negócio. Ainda que o enfoque tenha sido ampliado, persiste a inaptidão de se “obter valor estratégico através de um gerenciamento aperfeiçoado de outras formas de informação, de uma **informação que é mais qualitativa e difundida por toda a organização**” (MCGEE e PRUSAK, 1994, p. 18). (grifo da autora)

A outra questão diz respeito à quantidade e à qualidade da informação:

“a informação aparece tanto de maneira explícita e abundante quanto [de] forma sutil. Por um lado, **as empresas são bombardeadas com informação por todos os lados** e já foi dito que o conhecimento total existente no mundo dobra a cada cinco anos. Por outro, é patente a escassez de informação *correta*.” (MCGEE e PRUSAK, 1994, p. 35) (grifo da autora)

A necessidade de informação precisa, completa e tempestiva pode levar a empresa a empreender esforços em uma coleta adicional de dados, o que torna ainda maior a sobrecarga de informação, bem como, geram custos adicionais, a exemplo das atividades de regulação e a existência de assimetria de informação entre regulador e regulado.

De acordo com Stair e Reynolds (2002) a informação para servir adequadamente aos gerentes e tomadores de decisão, na qualidade de recurso valioso, deve possuir determinadas características, as quais estão relacionadas a seguir (QUADRO 1, p. 49). A compreensão da informação como importante subsídio nos processos de formulação e decisão estratégicas enfatiza estes aspectos da informação, tendo em vista que a imprecisão, a falta de elementos essenciais e/ou a intempestividade desta podem repercutir em decisões que podem levar ao fracasso. Prejuízos de ordem econômica, perda de clientes, custos adicionais, dúvidas quanto à credibilidade e dificuldades em manter espaço no mercado, são alguns dos eventuais desastres causados por estratégias e decisões mal fundamentadas.

QUADRO 1 – CARACTERÍSTICAS DA BOA INFORMAÇÃO

Características	Definições
Precisa	Não contém erro.

Completa	Contém todos os fatos importantes.
Econômica	Deve ser relativamente econômica para ser viabilizada.
Flexível	Que pode ser usada para uma variedade de propósitos.
Confiável	Que se conhece o método de coleta e a origem.
Relevante	Aquela essencial para o tomador de decisão.
Simples	Não excessivamente complexa.
Pontual	É aquela obtida quando necessária.
Verificável	Que se pode conferir e assegurar de que está correta.
Acessível	De fácil acesso aos usuários autorizados.
Segura	Cujo acesso só é permitido aos usuários autorizados.

Fonte: Stair e Reynolds (2002), adaptado pela autora

Se a informação é importante como recurso estratégico (MCGEE e PRUSAK, 1994), e se, como foi visto, a informação subsidia o processo de formulação estratégica, o que vem a ser estratégia? Mintzberg (2002), a partir do estudo de dez escolas de estratégia, propõe que esta pode ser um plano de ação, um padrão de comportamento, uma posição no mercado, uma perspectiva e um truque. Há, segundo o autor, no entanto, pontos de concordância a respeito do conceito: que estratégia diz respeito à organização e ao ambiente no qual se insere; que é de natureza complexa; que afeta o bem-estar geral da organização; que envolve questões de conteúdo e de processo; que ela não é puramente deliberada; que existe em níveis diferentes, e que envolve vários processos de pensamento.

No entender de McGee e Prusak (1994), ao pensar em estratégia, a organização deve levar em conta três aspectos básicos. O primeiro relaciona-se à necessidade de convergência entre as competências organizacionais e as oportunidades do mercado. A outra questão é que estas competências, traduzidas em capacidades e habilidades, devam estar garantidas na implementação da estratégia definida. E por fim, é fundamental que haja integração entre a estratégia definida e sua execução efetiva.

Desta forma, entende-se que nas empresas comerciais, são as estratégias que definem as atividades a serem desenvolvidas, a forma de operar, e a maneira como se ofertam produtos no mercado, diferenciando-se dos concorrentes (MCGEE e PRUSAK, 1994).

Em outras palavras, a definição da estratégia traz como consequência o lugar que a organização ocupa no ambiente competitivo, e sua reação para melhorar essa posição (ou conservá-la) em relação a seus concorrentes. Possibilita aos empregados compreenderem de

que forma agir para desenvolver produtos e serviços que atendam à estratégia e aos clientes. É por meio dela que se definem também as metas de desempenho que nortearam a atuação dos empregados (MCGEE e PRUSAK, 1994).

No entanto, convém ressaltar que, com relação ao estabelecimento de estratégias, para cada aspecto positivo há um negativo (MINTZBERG, 2002). Por exemplo, se a estratégia fixa a direção, favorecendo a determinação de um curso a ser seguido, por outro lado, incorre-se no risco de, desconhecendo os percalços desse caminho, se ver diante de situações não previstas e negativas, forçando a uma mudança de rumos perigosa se a velocidade com que se seguia o curso predeterminado era demasiado alta, devido à confiança que se tinha nele.

Outro exemplo é de que a estratégia focaliza o esforço, sendo vantagem no sentido em que coordena as ações para que todos avancem num mesmo sentido. O lado pernicioso desse aspecto é que, na existência de um pensamento grupal, não haja quem olhe para os lados, faltando à organização a visão periférica fomentadora de novas possibilidades.

Facilmente se reconhece que a informação é insumo na produção de estratégias, bem como na sua execução e avaliação. Ambas, informação e estratégia, se entrelaçam no ambiente organizacional.

A difusão dos conceitos do planejamento estratégico colabora neste sentido, ao prescrever que há necessidade de se avaliar externa e internamente o ambiente, e mapear ameaças e oportunidades, forças e fraquezas antes de se traçar estratégias (MINTZBERG, 2002). O resultado destas avaliações internas e externas são informações que, dentro do contexto do planejamento, levarão as formulações e decisões dos caminhos a serem trilhados.

Se a fase inicial do planejamento estratégico focalizava principalmente o processo de elaboração e definição de estratégias (MINTZBERG, 2002), posteriormente passou-se a devotar maior atenção a execução do planejado (MCGEE e PRUSAK, 1994).

Neste contexto, a informação também assume papel relevante, porque possibilita a integração entre o que é planejado e o que é executado. (MCGEE e PRUSAK, 1994). De outra mão, para os autores, a informação se vale do mecanismo da estrutura organizacional, principalmente da figura dos gerentes, para ser transmitida. Os gerentes atuam como transmissores da informação vinda dos mais altos níveis de decisão (MCGEE e PRUSAK, 1994; MAXIMIANO, 2000), e levam a informação, vinda dos trabalhadores “de linha”, “do chão de fábrica” até os níveis superiores da estrutura hierárquica (SIMON, 1979).

Importa ressaltar que na visão de McGee e Prusak (1994), os processos de definição de estratégia, e inclua-se, de implementação e de avaliação, beneficiam-se mais que a maioria dos outros processos organizacionais da gestão da informação. Entende-se que, como toda a atuação da organização converge para a implementação de estratégia, torna-se crucial para o processo de planejamento que a organização disponha das informações necessárias, o que implica em gerenciá-la com a devida seriedade, da mesma forma como os demais recursos estratégicos são gerenciados.

Esta importância e deferência de tratamento viabilizam o uso de informação. Este é facilitado, dentro do circuito organizacional, pela implantação de sistemas de informação, baseados em tecnologia da informação.

A utilização de tecnologia da informação, além de facilitar a coleta, tratamento, armazenamento, disseminação e uso da informação, auxilia o processo de planejamento estratégico, a implementação da estratégia e o controle desta. Assim, torna-se menos custoso o uso da informação na realização de eventuais correções dos desvios indesejados (MCGEE e PRUSAK, 1994), bem como mudança de rumos necessária diante de novas contingências (MINTZBERG, 2002) e/ou na eminência de uma nova estratégia (MINTZBERG, 2002).

Um problema que pode surgir nos processos de definição de estratégia dentro das organizações é o de existir grandes volumes de dados sem que estes possuam a variedade e diversidade exigidas que subsidiem o desenho de estratégias adequadas e que correspondam às circunstâncias do mercado (MCGEE e PRUSAK, 1994). Decorre deste fato a necessidade de aperfeiçoamento da coleta de dados relacionados à definição da estratégia, de forma que estes sejam relevantes e colocados à disposição para análise e interpretação. Os responsáveis por esta tarefa precisam ser hábeis em detectar e amplificar sinais, mas com o cuidado de não sobrecarregar com informações excessivas ou de pouco valor a função de planejamento (MCGEE e PRUSAK, 1994). Da mesma forma não convém acreditar que os recursos tecnológicos venham resolver o problema do excesso ou escassez de informação.

Com relação à gestão da informação organizacional, destacam-se, no âmbito deste trabalho, dois aspectos. Um relativo aos papéis do gerenciamento de informações dentro da organização e outro com relação às tarefas de gestão da informação.

Do primeiro aspecto, salienta-se que as organizações possuem quatro categorias de empregados engajados em pelo menos uma das tarefas associadas ao gerenciamento de

informações: bibliotecários da empresa, pessoal da área de informática, usuários e assistentes executivos (MCGEE e PRUSAK, 1994).

Com relação aos assistentes executivos, destaca-se que estes são funcionários habilitados, muitos veteranos em experiência e idade, sem função específica, que, com mais frequência, trabalham no assessoramento de atividades de planejamento, redação de relatórios e produção de apresentações. Observam-se semelhanças entre este profissional com o formulador estratégico de Miranda (2005) e o analista de Raiffa (1977) (item 9.2 - Gestão do Conhecimento Estratégico).

O impacto do trabalho que realizam tem efeitos substanciais no desempenho da organização. No entanto, encontram dificuldades na busca de informação dentro da organização por três razões. Primeiro, suas necessidades são por demais variadas, mutáveis e interfuncionais. Acrescenta-se que essas solicitações são geralmente urgentes, sem prazo para espera. E por fim, as respostas solicitadas não são estruturadas, impressas, fáceis ou simples de se obter (MCGEE e PRUSAK, 1994).

Estas situações encontram barreiras no seu atendimento por parte dos sistemas de informações dos quais as organizações fazem uso, tendo em vista que estes exigem prazo, conteúdo previamente definido e estruturado.

São tarefas do processo de gerenciamento de informação:

- Identificação de necessidades e requisitos de informação, com base na variedade necessária, nas fontes e conteúdos disponíveis, na aquisição/coleta de informação;
- classificação e armazenamento de informação/tratamento e apresentação de informação, partindo-se do pressuposto de que os usuários poderão ter acesso às informações necessárias e selecionar o melhor lugar para armazená-las;
- desenvolvimento de produtos e serviços de informação – “É geralmente nessa tarefa que os usuários finais do sistema podem aproveitar seu próprio conhecimento e experiências para trazer notáveis perspectivas ao processo” (MCGEE e PRUSAK, 1994).

Por fim, destaca-se que, em razão da função de subsídio para os mecanismos de controle da execução das estratégias, a organização necessita dispor de sistemas de avaliação e *realimentação* no intuito de fazer fluir a informação a ser utilizada no controle da estratégia definida e da sua execução. Isto favorece o aprendizado durante os processos de execução,

bem como o realinhamento da estratégia a fim de garantir que se atinjam os objetivos definidos. Em outras palavras:

“o *feedback* da informação sobre desempenho é essencial para a criação de uma organização flexível onde existe um constante ‘aprendizado’, que imediatamente implementa a realização estratégica de seus objetivos e reconhece a necessidade de modificar esses objetivos quando os mesmos se tornam ineficazes.” (MCGEE e PRUSAK, 1994, p. 27)

7.4 Conhecimento e informação

A relação de informação e conhecimento permeia grande parte dos estudos da Ciência da Informação. Pode-se notar esta relação por meio de conceitos como é o de conhecimento para Farradane (1979), para o qual informação é a forma física de representação, ou substituição, do conhecimento, ou de um pensamento particular, utilizado na comunicação. Machlup citado por NONAKA e TAKEUCHI (1997, p. 63) visualiza a informação como “meio ou material necessário para extrair e construir o conhecimento. Afeta o conhecimento acrescentando-lhe algo ou o reestruturando.” **Berger e Luckmann creditam à informação a função de fonte criadora do conhecimento, pois, da interação entre as pessoas, compartilhando informações, constrói-se o conhecimento, que se torna o suporte para julgamento, comportamento e atitudes do ser** (NONAKA E TAKEUCHI, 1997). (grifo da autora)

Informação é “a forma material de existência do conhecimento [...]. Em outras palavras, a informação é um item definitivo do conhecimento expresso por meio da linguagem natural ou outros sistemas de signos, percebidos pelos órgãos dos sentidos.” Possui três dimensões: conhecimento, que é o conteúdo da informação; linguagem, meio pelo qual ela é expressa, e suporte, que são os objetos materiais ou energia que levam a informação ao seu destino (FOGL, 1979, p. 2-3).

O conteúdo da informação é resultado da cognição e da avaliação, fruto do conhecimento e do juízo de valor do indivíduo. Assim, ao se deduzir a informação como verdadeira, exata, nova, o que ocorreu foi interpretação e julgamento baseado na atividade cognitiva e avaliativa do indivíduo. **Produtividade e eficiência não são efeitos da informação enquanto registro, mas a consequência da capacidade cognitiva e avaliativa**, “a qualidade do conteúdo da informação é determinada não pela expressão lingüística, mas pelos processos de cognição e avaliação” (FOGL, 1979, p. 6). (grifo da autora)

Machlup (NONAKA E TAKEUCHI, 1997) relaciona a importância da informação à possibilidade que ela oferece de interpretação de eventos ou objetos, pois que, na presença dela, realçam-se significados e evidenciam-se conexões antes despercebidas.

A informação, interpretada por meio de processos cognitivos, credita aos componentes do mundo real existência, significados, características, funções, conexões, relações, da mesma forma que é por meio dela que o indivíduo expressa seu conhecimento e interpretação do que venha a ser este mesmo mundo.

A expressão desse conhecimento pode se dar de forma explícita, por meio de objetos físicos e artefatos, ou por meio da linguagem escrita e não-escrita, caracterizando-se desta maneira o que venha a ser informação, ou seja, a expressão física, concreta do conhecimento.

Nem todo conhecimento é explicitado por meio da informação. Segundo Polanyi, (*apud* NONAKA E TAKEUCHI, 1997), é possível que se saiba mais do que se possa expressar por meio de linguagem. A esta dimensão do conhecimento individual os autores chamam de conhecimento tácito, o qual é formado por elementos cognitivos e técnicos.

O elemento cognitivo relaciona-se com o modelo mental do indivíduo, formado a partir de seus esquemas, paradigmas, perspectivas, crenças e pontos de vista, com os quais se interpreta, modela e julga o mundo que o cerca. O aspecto técnico do conhecimento tácito relaciona-se ao ‘saber fazer’ (*know how*), à técnica e às habilidades de cada um.

NONAKA e TAKEUCHI também classificaram o conhecimento em duas dimensões: a ontológica (conhecimento individual e organizacional) e a epistemológica (tácito e explícito). O conhecimento organizacional, sob esta perspectiva, é resultado do conjunto dos conhecimentos individuais, constituindo-se como parte do conhecimento da entidade administrativa. Os conhecimentos tácito e explícito interagem, favorecendo a criação e a expansão do conhecimento por meio da ‘interação social’, ou seja, por meio da conversão do conhecimento (NONAKA E TAKEUCHI, 1997).

Conversão do conhecimento acontece a partir de quatro formas de criação do conhecimento, de acordo com NONAKA e TAKEUCHI (1997). São formas de conversão de conhecimento: a socialização, a externalização, a combinação e a internalização.

A socialização se dá pelo compartilhamento de experiências, de forma a se criar conhecimento tácito - modelos mentais ou habilidade técnicas compartilhadas, por meio da interação entre as pessoas. A externalização é a transformação de conhecimento tácito em explícito pelo uso de metáforas, conceitos, analogias, hipóteses ou modelos. Combinação se

concretiza em um processo de sistematização de conceitos, estes como componentes de um sistema de conhecimento. É favorecida pelo uso de redes de comunicação computadorizadas e bancos de dados. A internalização é a assimilação do conhecimento explícito, transformando-se, no indivíduo, em conhecimento tácito. Este processo vale-se da verbalização e da diagramação do conhecimento – documentação, manuais e histórias orais.

As organizações são entidades representadas por arquétipos. Na realidade elas não existem como seres dotados de conhecimento, razão, emoções. Não possuem a capacidade de perceber, sentir, intuir e/ou deduzir. Uma organização também não pode criar conhecimento por si mesma. No entanto, sendo o conhecimento vital para que a organização seja perene, há que se propiciar, por meio de seus processos e estruturas internas, a mobilização do conhecimento tácito de seus membros (NONAKA E TAKEUCHI, 1997) e utilizá-lo na realização dos objetivos organizacionais. Isso pode ser expresso por meio de novos produtos e serviços oferecidos aos clientes, na criação de processos eficientes, no atingimento eficaz de resultados, na efetividade das ações como um todo. Da mesma forma, o conhecimento tácito dos indivíduos deve ser colocado em prática nos processos internos, a exemplo da formulação de estratégias e de tomada de decisão.

A mobilização do conhecimento tácito pode ser favorecida pela criação de um ambiente onde haja trocas de informação, compartilhamento de experiências, pela efetivação de trabalhos sendo feitos em grupo ou equipes.

Neste sentido, McInerney (2006, p. 61) salienta o ganho para as organizações quando seus membros mais antigos compartilham com os novatos “o conhecimento adquirido por meio da experiência, pela aprendizagem, por acertos e erros, e pela observação de estagiários”. Essa situação favorece a diminuição de erros, a competência e a qualidade.

Desta forma, mais do que a existência de programas e/ou projetos no sentido de se fazer valer do compartilhamento de experiência, há que se propiciar para que o ambiente organizacional inspire naturalmente esse tipo de comportamento. Considerando-se que o conhecimento é criado individualmente, o indivíduo é quem decide de que forma seu conhecimento deve ser repassado aos demais (McINERNEY, 2006), o que não prescinde da atuação da organização no sentido de favorecer a troca de experiência e informação.

Um dos problemas do compartilhamento está na cultura organizacional e na forma como esta encara as disputas internas por poder. Segundo McInerney (2006) uma cultura organizacional onde se enfatiza a competição, em detrimento à colaboração, não motiva ao

compartilhamento de conhecimento. Ao contrário, pois este pode ser encarado como um recurso de poder, não sendo sensato, portanto, dividi-lo com os demais.

O compartilhamento se auxilia da confiança entre aqueles que desejam repassar suas informações, explicitar seu conhecimento, trocar experiências, porque os agentes envolvidos se sentem à vontade para repassar o que sabem, se perceberem que seu conhecimento é útil e que o propósito do uso deste conhecimento se recobre de boas intenções. Também impactam sobre a confiança no ambiente de trabalho o *turn-over* de empregados. Segundo McInerney (2006), uma alta rotatividade desfavorece um clima de confiança entre os membros da organização, prejudicando ao ponto de fazer com que a confiança possa nem mesmo existir. Outros fatores relacionados à criação de um ambiente de confiança são comunicação franca e a honestidade, políticas de pessoal mais humanas, o encorajamento ao risco e à experimentação.

7.5 Tomada de decisão e informação

De acordo com Mourão (2006) a informação, para se útil ao decisor, deve informar, isto é, ser apresentada de tal maneira que permita, ao entendê-la, atuar tendo ela por premissa. Tarapanoff (2002) e Herscovici (2001) atribuem à informação o *status* de recurso. Tarapanoff argumenta que com a informação tanto se pode identificar problemas, como solucioná-los. O problema e a sua solução são elementos fundamentais do processo decisório no âmbito organizacional.

Tomar decisão significa eleger entre alternativas possíveis aquela que oferece as melhores evidências de que, por aquele caminho escolhido, os objetivos serão atingidos de forma mais eficaz.

Conforme Simon (1979), o estabelecimento de objetivos e metas para uma organização administrativa evidencia um comportamento planejado, da mesma forma, a escolha de alternativas entre as disponíveis denota racionalidade.

No entanto a racionalidade como norteadora do comportamento possui limites, porque requer conhecimento completo do resultado de cada escolha. O que as pessoas possuem, cada uma a seu modo, são partes de conhecimento das possíveis conseqüências futuras das decisões que no presente tomam. “A racionalidade completa é limitada pela ausência de conhecimento” (SIMON, 1979, p. 84).

Desta forma, ao se assumir a impossibilidade de que as pessoas conheçam tudo, e que o conhecimento, assim como a informação, está disperso por toda a estrutura organizacional, dentro da cabeça das pessoas ou armazenados nos sistemas de informação, as organizações desenvolveram processos de trabalho que possibilita, ainda que parcialmente, superar essas dificuldades, com fito na racionalidade das decisões (SIMON, 1979).

Pode-se conceituar decisão como sendo: “a escolha entre vários caminhos alternativos que levam a determinado resultado” (OLIVEIRA, 2001, p. 49). Chama-se a atenção para o termo ‘determinado’ usado no conceito. Há que se entendê-lo não como tendo o sentido de resultado determinado, ou seja, aquele que de fato se alcançará, mas apenas como indicativo do resultado pretendido, ou almejado. Salienta-se esta questão porque, admitindo-se a impossibilidade de se conhecer todas as variáveis impactantes numa determinada situação, ou mesmo a possibilidade de alteração do comportamento dos fatores considerados, infere-se que o resultado que se persegue, numa dada decisão, está sujeito a alterações no decurso do tempo e das ações necessárias para alcançá-lo. Portanto, ele é pretendido, não determinado.

Reputando-se a existência de processos de tomada de decisão na esfera organizacional, com a finalidade de matizar de racionalidade as escolhas feitas, há que se atentar para o delineamento destes processos em relação à estrutura organizacional.

De acordo com Peter Drucker, citado por Oliveira (2001), neste caso devem ser examinadas quais as decisões necessárias para o desempenho organizacional na busca da realização de seus objetivos, de que tipos são e quais as atividades que delas decorrem. Outra face desta questão é ter em conta o nível organizacional em que estas decisões são operadas. Uma terceira preocupação remete aos membros que participam do processo, incluindo-se aqueles que devam ser consultados previamente e os que devam ser informados da decisão tomada. Drucker salienta que há duas regras a serem seguidas com relação ao nível organizacional em que se tomam decisões. A primeira é que deve ser considerado sempre o nível ‘mais baixo’ e mais próximo possível de onde se desenvolve a ação. A segunda é que a decisão deve se dar no nível que propicie a análise dos objetivos e atividades afetadas.

Esta anotação coloca em evidência que no espaço organizacional, as decisões são tomadas por gerentes nos níveis estratégico, tático e operacional. Mintzberg, citado por Maximiano (2000), em oposição à clássica enumeração das funções do gerente proposta por Fayol de planejar, organizar, dirigir e controlar, propõe que, mais que isso, os gerentes devem desenvolver muitas outras funções. Essas outras funções ou papéis são: papéis interpessoais

(figura de proa, líder e ligação), de informação (monitor, disseminador e porta-voz) e de decisão (empreendedor, controlador de distúrbios, administrador de recursos e negociador).

Realça-se que no processo decisório, o decisor está sujeito aos seguintes elementos e fatores de influência:

- A incerteza do conhecimento sobre a situação do ambiente que envolve a decisão, com também a incerteza na identificação e valoração do impacto advindo da escolha feita.
- A escassez de recursos do tomador de decisão, prejudicando a correspondente ação. Há, no âmbito organizacional, outros cursos alternativos competindo entre si, apesar de hipoteticamente estarem voltados para os mesmos anseios organizacionais.
- Complexidade do mundo moderno e de suas variáveis;
- Redução de tempo disponível resultante da influência de algumas variáveis, como, por exemplo, a concorrência;
- Aumento na velocidade das comunicações, e
- Melhoramento nos processos de informação e com expectativa de resultados no curto prazo (OLIVEIRA, 2001).

Tomar decisão pressupõe a existência de um problema ou situação que de alguma forma impacta no caminhar da organização. É necessário então avaliar a questão que se apresenta, observando suas interações, avaliar alternativas e fazer opções adequadas.

Segundo Oliveira (2001) isto é possível por meio da adoção de um processo de tomada de decisão que se desenvolva nos seguintes passos:

- Identificação do problema;
- Análise do problema, com base nas informações sobre ele.
- Estabelecimento de soluções alternativas;
- Análise e comparação das soluções alternativas, considerando vantagens e desvantagens e avaliação em relação ao grau de eficiência, eficácia e efetividade no processo de cada uma;
- Seleção da alternativa mais adequada de acordo com critérios preestabelecidos;
- Implantação da alternativa selecionada, incluindo o devido treinamento das pessoas envolvidas, e

- Avaliação da alternativa selecionada por meio de critérios devidamente aceitos pela empresa.

Focalizando a análise do problema baseado nas informações coletadas sobre ele, Angeloni (2003), ressalta que são subsídios no processo de tomada de decisão, o dado, a informação e o conhecimento. A dificuldade reside, segundo a autora, em transformar dado em informação, e esta em conhecimento de forma útil à tarefa de decidir, sem deixar que prevaleçam as preferências individuais.

É o modelo mental do indivíduo que parametriza a codificação e decodificação dos dados e informações. Neste processo podem ocorrer, segundo a autora, distorções individuais. A autora prossegue afirmando que o desafio para o decisor não é o de obter dados, informações e conhecimento, mas o de assumir as distorções como fatos que ocorrem, e utilizar-se da comunicação para amenizá-las (ANGELONI, 2003).

Admitindo-se o impacto dos modelos mentais dos indivíduos nestes processos, na tomada de decisão institucionalizada e sistematizada, a organização retira de seus membros o poder de decidir com base unicamente em suas percepções, informações e conhecimentos. Com isso, pretende-se afastar o caráter personalíssimo do que é decidido, para substituí-lo por algo realizado conjuntamente em que, as partes detentoras de informação e conhecimento sobre o assunto, são chamadas a opinar, acrescentar e analisar a questão. Assim, com maior detalhamento, a decisão tomada pode vir a ter um *quantum* de racionalidade superior, e portanto, as possibilidades de erro são menores (SIMON, 1979).

Com relação aos fatores considerados numa tomada de decisão, é necessário visualizar o problema em análise como sistema, e a partir daí observar a sua relação com outros elementos com os quais está relacionado. Conforme ensina Simon, esta questão assume um aspecto primordial no processo, porque tratá-lo adequadamente oferece a condição para que a decisão esteja sujeita minimamente a erros. Assim:

“Somente aqueles fatores que estão estreitamente ligados, causal e temporalmente, com a decisão, podem ser levados em consideração. O problema de descobrir que fatores são importantes, e que fatores não o são, numa dada situação, é tão essencial para a escolha acertada como o conhecimento das leis empíricas que governam os fatores que são finalmente designados como fundamentais” (SIMON, 1979, p. 86).

Acrescenta-se que, não apenas os elementos envolvidos com a situação em análise devem ser conhecidos, e seus impactos considerados nas alternativas propostas, como também sejam levantadas informações sobre a situação da organização, o que lhe é favorável interna e externamente, e os aspectos desfavoráveis nestes dois ambientes. Oliveira (2001, p.

49) observa que este “conhecimento é propiciado pelas informações de que o tomador [de decisão] dispõe sobre as operações da empresa, de seus concorrentes, fornecedores, mercado financeiro, mercado de mão-de-obra, decisões governamentais etc.”

Como visto anteriormente, a informação e o conhecimento necessário à efetiva tomada de decisão encontra-se por toda organização. Neste contexto, a comunicação organizacional caracteriza-se por ser um sistema a ser utilizado na transmissão de informação necessária no processo decisório. Neste caso, a comunicação possui duplo sentido: a partir das áreas detentoras de informação para o centro, subsidiando a apresentação de alternativas e a escolha. E do centro para as demais áreas organizacionais, comunicando a decisão e os comportamentos que ela implica (SIMON, 1979).

Angeloni (2003) argumenta que com o uso da comunicação entre os envolvidos, possa se invocar o consenso como forma de adequar a conformação de planos individuais, reforçando no ambiente organizacional a lógica do convencimento, em detrimento da imposição e da manipulação. A autora destaca que um sistema de comunicação eficiente favorece o trânsito interno e externo da informação. Essa eficiência repousa na existência de infra-estrutura tecnológica adequada.

Convêm destacar que eficiência do sistema de comunicação e infra-estrutura tecnológica adequada estão relacionadas à tecnologia da informação. Para Maximiano (2000, p. 43) “a tecnologia da informação facilita a tomada de decisão e o desempenho de todas as tarefas de comunicação”. A ela é atribuído o papel de facilitar a disponibilização de informações aos decisores. Lussato (*apud* ANGELONI, 2003), reconhece que a tecnologia da informação incrementa o compartilhamento da informação e do conhecimento. Da mesma forma, favorece-se a oferta de maior volume de dados brutos. No entanto, Lussato não reconhece que haja um aumento proporcional na quantidade de informações e conhecimento.

O fato é que as organizações modernas possuem, entre seus inúmeros sistemas, aqueles com a função de prover informações. De acordo com Brown, citado por Tarapanoff (2002), o desenvolvimento de um sistema de informação gerencial baseia-se nas quatro razões a seguir:

- Fornecimento de informação sobre o ambiente;
- Redução da ambigüidade e fornecimento de uma base empírica para a tomada de decisão;
- Avaliação da situação passada e presente e prognostico do futuro;

- Avaliação e monitoramento das atividades em termos de processo e progresso.

Tarapanoff (2002) diferencia o uso da informação oferecida pelo Sistema de Informação Estratégico/Administrativa – SIEA, classificando-a como sendo para decisão estratégica e para decisão interna. Neste caso, segundo observa a autora, a organização desenvolverá técnicas e métodos apropriados conforme a utilidade que esta informação venha ter.

Segundo Angeloni (2003, p. 21):

“o executivo do início do século tomava decisões baseado na escassez de informações. Nos dias de hoje, o executivo se depara com uma quantidade crescente de informações disponíveis. Soterrados em um mar de dados, informações e conhecimentos, **devem desenvolver habilidades e competências para separar o ‘joio do trigo’**, pois, para a informação e o conhecimento serem considerados úteis, devem ser compreendidos e utilizados pelo tomador de decisão.” (grifo da autora)

Admite-se que certas informações e conhecimento explicitados são, no atual momento, recursos disponíveis em quantidade e qualidade e de fácil acesso. No entanto, não se pode ignorar que em outros casos, carece-se de informação. Esta muitas vezes é custosa em termos de preço de aquisição e de disponibilização, principalmente quando caracterizar-se por ser estratégica, ou mesmo, difícil de ser coletada, tratada e disponibilizada, entre outros fatores que possam torná-la um recurso escasso, perecível, inapropriado, insuficiente, desacreditado.

Como a decisão no circuito organizacional é uma rotina, pode-se inferir que os decisores estejam sujeitos a um processo de aprimoramento, facilitado pela experiência adquirida no trato de questões dessa natureza. Contudo, Raiffa (1977) aponta para a importância de se ter o processo decisório documentado, por acreditar que isto facilite a comunicação, a cristalização de acordos e as críticas. Ainda por meio da documentação do processo é possível “treinar outros nas técnicas necessárias e registrar o desenvolvimento da análise para o uso de outros administradores e analistas que possam ver-se a braços com o mesmo problema em uma época posterior” (RAIFFA, 1977, p. 310).

Até este ponto buscou-se evidenciar a informação e o conhecimento e seus impactos sobre os processos de tomada de decisão. Esforçou-se por demonstrar que a informação e o conhecimento permeiam todo o processo, da identificação de uma questão a ser resolvida, sua visualização como sistema e os elementos a ela relacionados. Adita-se a impossibilidade do argumento de racionalidade total tendo em vista o desconhecimento de todas as variáveis relacionadas e seus comportamentos futuros, da análise e proposição de alternativas e escolha daquela alternativa que, sendo adequada às contingências organizacionais e ao ambiente

externo, evidencie ser a que melhor se distingue no atingimento de objetivos e metas previamente traçados.

No entanto, há outros fatores relacionados à decisão que fogem à explicação racional. De acordo com Pidd (1998, p. 59), “agir não racionalmente não significa necessariamente que tomaremos decisões erradas, nem que estamos sendo tolos. Existe um lugar na vida, e na tomada de decisão, para a intuição.”

Para Simon (*apud* PIDD, 1998), a racionalidade do processo de tomada de decisão é limitada por dois aspectos: busca e satisfação. Na visão de Simon, há no processo de tomada de decisão uma busca sistemática por opções, em contraposição à teoria clássica da decisão, a qual supõe conhecido, desde o início, o conjunto de opções possíveis. A busca por opções implica em maiores custos incorridos. Pode-se incorrer também em um comportamento que, por não aceitar o leque de opções inicialmente apresentado, envide esforço para encontrar alternativas possíveis. E ainda, poderá ocorrer de se transformar o processo decisório em algo criativo, não apenas rotineiro e mecanicista.

O outro aspecto para o qual Simon chama a atenção é o de satisfação, pois que, na tomada de decisão, o decisor busca por opções que se lhe apresentem como boas. Ou seja, que não sejam apenas possíveis, mas também aceitáveis. Assim, a busca será satisfeita tão logo se encontre a opção que satisfaça este aspecto do ponto de vista do decisor (PIDD, 1998).

Impõe-se evidenciar ainda as condições da tomada de decisão. Parte-se do pressuposto de que a racionalidade é limitada porque, na maioria das vezes, não há informação e conhecimento completo sobre a questão, as variáveis envolvidas e o comportamento destas em situações futuras. Assim os resultados de uma decisão são, muitas vezes, pretendidos apenas, sendo necessário monitoramento e avaliação das ações implementadas com fito a corrigir eventuais desvios de rota. Há também outras limitantes desta racionalidade, ou seja, a busca por opções e suas implicações, bem como pela busca de satisfação, escolhendo mais do que pelo que é possível, mas também o que aceitável.

Neste sentido, Oliveira (2000) preceitua que a tomada de decisão pode ocorrer em situações de:

- Certeza, em que cada curso de ação possível conduz invariavelmente a um resultado específico;
- Risco, em que cada alternativa possível conduz a um conjunto de resultados específicos associados a probabilidades conhecidas, e

- Incerteza, quando as probabilidades associadas aos resultados são desconhecidas.

7.6 Assimetria de Informação

A economia tem na informação um fator fundamental. Tome-se como exemplo o impacto da informação sobre mercados quando do processo de tomada de decisão. São as informações, oriundas de diversas fontes, que colhidas e avaliadas, subsidiam as decisões e as diretrizes estratégicas das empresas que atuam nestes mercados.

No entanto, o acesso à informação não é fácil, tampouco, simétrico. Para Herscovici (2001) há, no mercado, uma distribuição desigual da informação tecnológica ou de estratégias desenvolvidas no interior de cada firma. Para o autor, um dos motivos pela qual existe concorrência é devido ao acesso desigual à informação, o que leva os mercados a se renovarem e a serem dinâmicos.

Observa-se que a informação registrada, não sendo completa, não venha a cumprir sua função de informar: “a informação torna-se desinformação quando o conhecimento registrado é alterado, falsificado (informação falsa) ou está ausente (não-informação)” (Le Coadic, 2004, p. 5).

Há que se considerar também que a fonte de informação pode não desejar disponibilizá-la no todo, ou mesmo, em parte, por uma série de razões. Por exemplo, interessa às empresas que nem toda informação sobre sua atuação seja divulgada, por se tratar de informações estratégicas, como é o caso daquelas envolvendo estrutura de custos, pesquisa e desenvolvimento, capacidade financeira. A questão é que neste caso dar conhecimento dessas informações pode colocar em risco sua defesa contra os concorrentes (PINTO JR E PIRES, 2001).

A informação assume um papel fundamental em se tratando de regulação de mercados e de contratos de concessão. Isso ocorre porque interessa à instituição reguladora conhecer a maneira como a firma opera para que se julgue seu grau de eficiência (PINTO JR E PIRES, 2001). A concessão ou permissão assegura ao segundo operar no mercado regulado desde que cumpridas condições legais, sociais e econômicas, o que impõe ao regulador fiscalizar o cumprimento do contrato firmado e demais normas a que se obriga o regulado.

Neste sentido, observa-se que é pressuposto da atuação eficaz do regulador o acesso às informações sobre as atividades econômico-financeiras e operacionais desenvolvidas pelas empresas reguladas (PINTO JR E PIRES, 2001).

No entanto, a relação entre regulador e regulado é marcada pela informação assimétrica em benefício do regulado e pela oposição de interesses (GENOUD, 2003) (PIRES E PICCININI, 1998). Enquanto a instituição reguladora elabora políticas com vistas a atender a sociedade e o que lhe é conveniente em termos políticos, a empresa regulada possui sua própria agenda, o que pode resultar em choques de interesses.

No que se refere à relação de informação assimétrica, a empresa detém os detalhes de sua atuação, conhecendo em profundidade suas ações, habilidades e preferências. Isto lhe possibilita agir de forma oportunista, em benefício próprio, distorcendo ou ocultando as informações da maneira que lhe parecer apropriado. Em decorrência desta situação, o regulador terá que investir em mais fiscalizações e métodos para obtenção de informações, o que implicará em custos mais elevados (GENOUD, 2003). E, mesmo assim, os resultados da ação regulatória não estarão de todo resguardados do risco de informações não precisas, o que pode prejudicar o desenvolvimento de todo setor.

Assimetria, na ciência da Estatística, refere-se a um desvio ou afastamento da simetria, a qual por sua vez, diz respeito a equilíbrio, à correspondência de forma, tamanho ou arranjo (TOLEDO, 1995). Em outras palavras, assimetria denota desigualdade.

Diante do exposto, pode-se dizer que há assimetria de informação quando, numa dada relação, uma das partes possui acesso limitado às informações em comparação à outra parte que as detém, podendo este vir a manipulá-las em seu proveito.

Em ambientes competitivos, as empresas se esforçam por serem eficientes na aplicação dos recursos, considerando que maiores rendimentos serão obtidos tanto menores forem os custos para que isso ocorra. Pode-se dizer que existe uma relação inversamente proporcional entre aplicação de recursos e resultados obtidos. Em outros termos, quanto mais se produzir com menor quantidade de recursos, maiores poderão ser os ganhos, tanto pela redução de custos, como pela possibilidade de oferecer os mesmos produtos/serviços a menores preços, ou ainda, pelo aumento na receita auferida na venda de maior quantidade e ganhos de escala.

Opostamente, monopólios não são incentivados a serem eficientes. A demanda pelo produto/serviço não apresenta oscilação significativa em relação às alterações nos preços

pelos quais são oferecidos, seja porque não haja produtos/serviços substitutos, seja pela essencialidade do produto/serviço ou ainda pela importância que esse assume no orçamento do consumidor, ou ainda pela combinação dessas três possibilidades.

A atuação dos entes reguladores se dá, em grande parte, por meio de informações que são colhidas junto aos agentes operadores dos mercados imperfeitos ou monopólios. A ação regulatória visa equilibrar esses mercados, estimulando à eficiência. Por isso a necessidade de o ente regulador conhecer a forma de operação da empresa, sua estrutura de custos, o emprego de seus recursos, os investimentos realizados, os resultados aferidos.

Pinto Jr. e Pires (2001) atribuem a má-vontade em fornecer informações completas e verídicas ao regulador às questões de gestão. Há o interesse da empresa em manter resguardadas suas informações estratégicas, não disponibilizando-as de forma a ser acessíveis aos seus concorrentes, quando estes existem, e demais agentes do mercado. Situação essa compreensível sob a perspectiva da ciência da Administração, mas que conduz a deturpações nos resultados esperados das ações de regulação.

É a assimetria da informação, conforme visto anteriormente, dentro de mercados perfeitos, que provoca a concorrência. Por outro lado, em mercados passíveis de regulação, mercados imperfeitos, a assimetria de informação se torna um empecilho à atuação eficiente do ente regulador (HERSCOVICI, 2001).

Segundo Araújo (1997), a questão da assimetria de informação é um risco iminente. Vários estudos foram realizados e soluções apontadas, as quais são chamadas, em seu conjunto, de regulação por incentivo. São exemplos das proposições destes estudos: a regulação do preço (*price cap*), regulação por padrão de comparação (*yardstick regulation*, *yardstick competition*) e regulação da qualidade.

A aplicação do *price cap* baseia-se na definição de um preço-teto para a empresa regulada, o qual será corrigido de acordo com a evolução do índice de preços ao consumidor escolhido pelo modelo de regulação tarifária menos um percentual de produtividade pré-fixado (PIRES E PICCININI, 1998). No modelo da regulação do preço, periodicamente se promoverá a revisão da tarifa fixada no contrato de concessão, com base em metodologias e variáveis previamente estabelecidas, como por exemplo a inflação do período e “metas plurianuais de ganho de produtividade, fixadas pelo regulador, [acrescido de] eventualmente um termo representando choques específicos à indústria, não levados em conta pelo índice de inflação”, resultando no esquema $IPC - X + Y$ (ARAÚJO, 1997, p. 19).

De acordo com a tradição inglesa, a adoção desta fórmula possibilita eliminar riscos e custos na atuação da entidade reguladora, visto que, com sua utilização, dispensa-se controles os quais dependem de informações de custosa obtenção (PIRES E PICCININI, 1998).

No espaço de tempo entre a última e a próxima revisão ou reajuste, a empresa regulada, vindo a incorrer em ganhos por eficiência na sua gestão, pode se apropriar destes (PIRES E PICCININI, 1998). A implementação do modelo, em tese possibilita a regulação com ‘menos informação’, visto que, para aplicá-lo, necessita-se do “preço praticado, que é de domínio público, mais informações específicas sobre choques externos, e realizar estudos sobre ganhos potenciais de produtividade” (ARAÚJO, 1997, p. 19).

Contudo, na prática esse modelo é de difícil implementação porque, de início, estabelecer metas requer conhecimentos da indústria regulada no geral, da jurisdição da agência e firma por firma, o que eleva os custos da atividade regulatória. Outro aspecto é que esses ajustes são conflitantes pela própria natureza, e a “resolução de conflitos aumenta os custos e exige mais informação, não tão diversa daquela requerida pelos esquemas tradicionais” (ARAÚJO, 1997, p. 20).

PIRES e PICCININI (1998) também apontam as dificuldades na adoção deste regime, considerando que ao implantá-lo, a agência terá que fixar uma série de outras variáveis, complexas nas suas escolhas e definições.

A regulação por comparação consiste em confrontar informações entre concessionárias, fixando preços para o ano seguinte, com base nas empresas mais eficientes. Neste modelo os entes regulados fornecem informações e dados que servirão de parâmetro para julgar as outras. Dois são os possíveis problemas deste modelo: nem sempre é possível a comparação e também o fato de poder haver a possibilidade de comportamento colusivo entre elas, enviesando o resultado.

A regulação da qualidade volta-se para a qualidade dos bens e serviços ofertados pelo regulado, sendo operada por meio de indicadores observados pelo regulador. Visa compensar efeitos colaterais da regulação pelo preço, quando preço e qualidade estão de lados opostos. Exemplo deste tipo de regulação é a da indústria farmacêutica e a de alimentos. Os problemas deste modelo são as dificuldades em estabelecer nos contratos maneiras de, ao mesmo tempo, estimular a qualidade e a eficiência, e formas de garantir que melhorias da qualidade garantam ganhos às empresas reguladas.

Admitida a impossibilidade de conhecer toda a informação relevante sobre a atuação da regulada, o regulador lança mão das revisões contratuais e dos procedimentos de revisão e reajuste de tarifas periodicamente (ARAÚJO, 1997). Desta forma, o regulador tem em suas mãos algum controle sobre os preços/tarifas praticados, de forma a verificar a existência de abusos, de ineficiências e de lucros socialmente inaceitáveis.

Conjuntamente às revisões contratuais, são implementados mecanismos capazes de minimizar ou mesmo neutralizar as conseqüências da informação assimétrica. Busca-se com esses mecanismos alimentar os sistemas com informações fidedignas e confiáveis. Exemplos destes mecanismos seriam as auditorias, as fiscalizações e a criação de empresa de referência. Desta maneira, objetiva-se assegurar que a entidade reguladora conte com o necessário embasamento para suas ações, bem como que essas sejam recobertas de credibilidade, cujos reflexos poderão se fazer sentir em todo setor de sua atuação.

A questão é que esses mecanismos têm custos elevados na sua implementação (PINTO JR E PIRES, 2001; GENOUD, 2003), o que dificulta e leva à reflexão sobre os benefícios da regulação em relação ao seu custo para a sociedade.

Os problemas da regulação podem ser agravados quando as empresas do setor resolvem expandir seus negócios por meio de ações de diversificação de seus produtos/serviços e internacionalização de seus investimentos. Nestas situações a assimetria da informação torna-se mais profunda, resultando em procedimentos ainda mais onerosos na busca de informações que embasarão as ações do agente de regulação (PINTO JR E PIRES, 1999).

Shin (1994), ao se referir à assimetria de informação, chama a atenção para dois pontos importantes. Primeiro, há a possibilidade de a outra parte interessada, ou parte desinformada (regulador), descobrir o logro na informação fornecida, e, antecipando-se a este fato, criar instrumentos de controle cuja operacionalização pode se dar pela aplicação de severas penalidades à parte informada (regulado). Esse fato funciona como um freio ao comportamento oportunista do regulado. No entanto não impede, dentro de uma possível liberdade de ação, a administração das informações, de forma que seja revelada aos poucos e não totalmente. Em segundo lugar, pode ocorrer realmente de parte informada desconhecer em profundidade a própria informação que lhe é requerida.

As conseqüências da assimetria de informação se traduzem na seleção adversa e no risco moral (PINTO JR E PIRES, 2000). A seleção adversa à escolha do produto (bem ou

serviço) se dê de forma ineficiente. Segundo Stiglitz e Walsh (2003) que tomam como exemplo o mercado de seguros, a seleção adversa caracteriza-se pela tentativa do ofertante do seguro em selecionar os clientes que representem menores possibilidades de uso de seus seguros. É ocasionada pelo comportamento oportunista dos indivíduos envolvidos, e para evitá-lo pode-se lançar mão da sinalização (*signaling*) – sinais e informações fornecidas pelo agente que a detém, e varredura (*screening*) – busca de informações por parte do interessado em obtê-la. O uso desses mecanismos visa melhorar a qualidade e o fluxo de informações.

O risco moral tem relação com o comportamento oportunista e não-previsto dos consumidores, cujo reflexo afeta a execução e o equilíbrio dos contratos firmados. Ainda de acordo com Stiglitz e Walsh (2003), esse fenômeno ocorre quando, no caso dos seguros de saúde, os segurados não se sentem incentivados a poupar com os gastos com serviços de saúde. Para evitar essa situação, utilizam-se mecanismos de minimização de comportamentos dessa natureza: o monitoramento – espécie de auditoria na execução dos contratos, os contratos de incentivo – incentivam comportamentos positivos, e as *joint-ventures* – posse conjunta dos ativos.

7.7 Gestão do Conhecimento Estratégico

Partindo-se da premissa que o conhecimento existente na organização é o conjunto do conhecimento dos indivíduos que nela atuam, parece coerente que as ciências organizacionais se preocupem com a gestão deste conhecimento, de forma a caracterizá-lo, decompondo-o em seus elementos, enumerando seus princípios e fundamentos, de forma que se proponham modelos de gestão deste conhecimento, a fim de que este seja um possível coadjuvante no sucesso das entidades. Por sucesso não se entenda tão-somente objetivos direcionados na aferição de lucros, mas também a perenidade da entidade, a geração de riquezas, a eficiência no emprego dos recursos de que dispõe e a satisfação das necessidades da sociedade.

São muitas as definições para a gestão do conhecimento. Como não é pretensão deste trabalho discorrer sobre gestão do conhecimento especificamente, satisfaz a apresentada por Pérez-Montoro, a qual parece suficiente para contextualizar e introduzir a seguir os conceitos da Gestão do Conhecimento Estratégico, este sim, de interesse no âmbito desta pesquisa.

Gestão do Conhecimento - GC (PÉREZ-MONTORO, 2006, p. 124) é “a disciplina que visa a projetar e implementar um sistema, com o principal objetivo de converter todo conhecimento tácito, explícito, individual, interno e externo existente na organização,

sistematicamente, em conhecimento organizacional ou corporativo”. Para o autor, um importante catalisador do conhecimento é a aprendizagem, com a qual a organização supre o saber que lhe resulta faltante quando da fuga (saída de membros detentores do conhecimento sem que este tenha sido convertido em conhecimento corporativo) ou da obsolescência (perda da vigência do conhecimento).

Destaca-se ainda a importância da dimensão documentária no âmbito da gestão do conhecimento, a qual é produto da conversão do conhecimento individual em corporativo, pela representação do que é conhecido pelo indivíduo em meios físicos, passando por fim ao domínio da organização (PÉREZ-MONTORO, 2006).

Segundo Tarapanoff (2006), a gestão da informação é utilizada na gestão do conhecimento explícito, deixando o conhecimento tácito como foco da gestão do conhecimento, preocupando-se este com a explicitação e compartilhamento do conhecimento do indivíduo. Para Polanyi, citado por Tarapanoff (2006, p. 29), “o conhecimento tácito é personalizado, difícil de ser estruturado ou articulado”.

De acordo com Miranda (*apud* MIRANDA e COSTA, 2005), Gestão do Conhecimento Estratégico – GCE – é o processo de criação, captura, assimilação e difusão do conhecimento organizacional relacionado às atividades de planejamento, descrição, impacto, previsão, avaliação e geração de estratégias. Ela favorece ao *expert* reconhecer “interações fundamentais entre um tipo específico de informação (tecnológica, legal, social, política etc.) e a ação estratégica adotada” (MIRANDA E COSTA, 2005, p. 2).

Assim, a GCE é uma espécie da qual GC é o gênero. Enquanto a GC foca todo o conhecimento importante para o desenvolvimento das atividades organizacionais, a GCE se ocupa do conhecimento necessário às formulações e decisões estratégicas.

Para Miranda (2006) o modelo da GCE caracteriza-se por:

- Ser formado a partir da integração de três modelos: um conceitual, um matemático e um sistema.
- Serem considerados no modelo os Estrategistas e os tomadores de decisão, abrangendo novatos e experientes.
- Estar o Conhecimento Estratégico - CE relacionado com planejamento, descrição, predição, avaliação, geração e utilização de estratégias; assim, CE envolve formulação estratégica e a decisão estratégica.

- Serem a cognição, o contexto, a tecnologia, a cultura organizacional e o estilo de gestão os principais fatores sistêmicos da GCE.

O espectro relacional da GCE no âmbito organizacional resulta, de acordo com MIRANDA e COSTA (2005), em considerar estratégia, conhecimento e gestão. O primeiro devido à relevância, dentro do modelo, das perspectivas estratégicas. Relaciona-se com o segundo aspecto por focalizar diferentes visões do conhecimento – tácito, explícito, individual, do grupo e organizacional. E com o terceiro, a gestão, porque no âmbito da GCE volta-se o olhar para a Gestão da Informação – GI e Gestão do Conhecimento – GC.

Para Raiffa (1977, p. 307), no processo decisório se destaca a figura do analista, o qual

“ajuda a organizar e estruturar os processos de pensamento do decisor, extrai dele informação subjetiva, bem como de seus especialistas, verifica incoerências internas dos dados subjetivos, assiste o decisor em coordenar essas opiniões em um todo coerente, e finalmente processa essa informação e identifica uma melhor estratégia para ação. **Em nenhuma dessas funções supõe-se que o analista introduza seus próprios pontos de vista e preconceitos pessoais.**” (grifo da autora)

Miranda citado por MIRANDA e COSTA (2005, p. 2), conceitua a figura do estrategista do modelo de GCE proposto, como sendo “um profissional organizacional sem autoridade decisória, o qual utiliza o conhecimento estratégico para formular estratégias.” Para o autor (MIRANDA, 2006) o estrategista pode ser classificado como: a) observador - responsável por procurar e coletar dados ou informações que podem (ou poderão) impactar um processo organizacional; b) coletor - responsável por organizar e manter fontes, dados e informações identificadas pelos observadores, preparando-as para o analista, c) analista – responsável por prover, com análise de dados e informações, o processo de formulações estratégicas.

Pode-se inferir que o estrategista de Miranda (2006) reflete o analista de Raiffa (1977) de forma a se complementarem. Miranda chama a atenção para o fato de este profissional não deter o poder de tomar decisões. Por outro lado, Raiffa (1977) observa que este, sutilmente, pode influenciar todo o processo por lhe caber escolher o que inserir na análise, bem como as perguntas que exprime, os gestos e tom de voz que usa nas atividades de sua competência, podendo enfatizar mais ou menos algum ponto, conforme suas preferências, findando por, em muitas ocasiões, influenciar a decisão.

No entanto, e de acordo com Miranda (2006), em última instância é o tomador de decisão que define os caminhos a serem trilhados e os objetivos a serem alcançados, cabendo-

lhe, no papel de autoridade formal, escolher a melhor alternativa estratégica para cada situação.

Raiffa (1977, p. 307) salienta que há frequentemente “um grande abismo organizacional entre o analista e o decisor”. Assim, propõe que esta dificuldade seja superada por um contato mais efetivo entre ambos, de forma a propiciar que a questão verificada pelo analista esteja de acordo com o que é esperado pelo decisor.

MIRANDA e COSTA (2005) diferenciam Gestão do Conhecimento Estratégico - GCE de Gestão Estratégica do Conhecimento – GEC, fundamentando essa diferenciação em cinco aspectos básicos de cada uma dessas abordagens. Em primeiro lugar, trata-se de tipos distintos de conhecimento. A GEC preocupa-se com todo tipo de conhecimento organizacional, e a GCE focaliza aquele relacionado à formulação e decisões estratégicas.

Enquanto a GEC cuida de administrar o conhecimento que sustenta todo tipo de decisão, em cada nível organizacional, a GCE tem seu foco em dois aspectos organizacionais, os quais sustentam as decisões estratégicas e a formulação de estratégias.

Terceiro, a GEC ocupa-se dos processos relevantes que impactam no conhecimento organizacional. GCE focaliza apenas dois processos, o de desenvolver pensamento estratégico, e o de interação entre objetivos e ações estratégicas, envolvida na decisão estratégica.

Em quarto lugar, GEC considera o conhecimento de qualquer tomador de decisão, administrador e empregados que faça parte dos processos organizacionais. GCE centra sua atenção nos estrategistas e nos tomadores de decisão.

E por fim, os autores consideram os fatores sistêmicos implicados na GEC e na GCE, por interferirem nos resultados dos processos organizacionais. Geralmente, liderança, cultura interna, tecnologia, indicadores de conhecimento e benefícios dos empregados são fatores que fazem a GEC fácil. Na GCE, por sua vez, são relevantes os fatores a seguir:

- Cognição - fator relacionado ao processo mental, experiência, capacidade de julgamento e outros que determinam o padrão de ação dos estrategistas e dos tomadores de decisão.
- Tecnologia - interfere na infra-estrutura da GCE. Este fator está associado com Tecnologias da Informação e da Comunicação usadas para apoiar o processo de formulação estratégica e processo de decisões estratégicas.

- Cultura Organizacional - fator associado com valores e crenças compartilhadas pelos empregados nas organizações.
- Estilo de gestão – relaciona-se com lideranças tomadoras de decisões estratégicas, estrutura do poder organizacional e claras proposições de valores e objetivos.
- Contexto – diz respeito aos assuntos relacionados com o ambiente interno e externo da organização.

No contexto da GCE, a formulação de estratégias implica estudos de caso de estratégias adotadas em outras organizações e seus impactos, em consultas estratégicas feitas a estrategistas internos, e na utilização de registros sobre ações e informações estratégicas e não-estratégicas no âmbito de bancos de dados de ações estratégicas (MIRANDA *apud* MIRANDA E COSTA, 2006).

Formular estratégia, na visão de Miranda (1999) diz respeito à combinação de cinco processos cognitivos, nos quais se faz o diagnóstico da situação, a avaliação de opções, a seleção da melhor opção, a decisão e a implantação. Estes processos, por sua vez, ocorrem dentro de uma estrutura organizacional, influenciado por seu contexto político e de divisão de poder interno, pela sua cultura organizacional e pelas emoções de seus atores.

Os dois principais atores deste processo são os estrategistas e os decisores, sendo que aos primeiros cabe a formulação de opções estratégicas e aos segundos, a decisão pela mais adequada.

No que diz respeito ao perfil dos formuladores e decisores estratégicos, Miranda (1999, p. 4) refere-se a dois tipos em especial: experientes e novatos. Aos experientes, o autor qualifica aqueles que têm grande experiência em assuntos estratégicos, os quais “tendem a usar mais o conhecimento tácito em seus trabalhos.” Já os novatos são aqueles com pouca experiência em assuntos estratégicos, os quais recorrem mais ao uso do conhecimento explícito na realização de suas atribuições.

Importante frisar que, de acordo com Miranda (2006), estrategistas e decisores, experientes e novatos possuem formas distintas de perceber e agir dentro de seus campos de atuação.

7.7 Conclusões Intermediárias

A **Regulação** é consequência do processo de liberalização e privatização de mercados. Falhas nos mercados – externalidades, informação imperfeita, comportamento colusivo ou ineficiente dos agentes operadores, indivisibilidade do bem/serviço ofertado, monopólios naturais – justificam a necessidade de regulação em determinados setores.

Atribuir a regulação a um ente independente da interferência governamental é um mecanismo que, se não garante totalmente, ao menos funciona como indicador de que o Estado deseja criar um ambiente favorável aos investimentos de terceiros, livre de ingerências políticas e de decisões de cunho ideológico, tomadas ao sabor dos ventos na arena política.

A tarefa regulatória busca criar uma situação de equilíbrio entre os atores do setor regulado: consumidores, governos e investidores. A agência incumbida de tal tarefa deve estar apta a: propor soluções para conflitos de interesses entre os atores; elaborar regras claras que possibilitem o desenvolvimento e a eficiência do setor, considerando impactos presentes e futuros de cada decisão tomada; a atuar com imparcialidade, profissionalismo e conhecimento técnico, livre da pressão de grupos de interesses oriundos de quaisquer das hastes do tripé sobre o qual a regulação se equilibra.

É necessária atenção para algumas questões da regulação. Por exemplo, na vertente institucional, há sempre a possibilidade de intervenções políticas. Outro aspecto está relacionado ao custo para se manter o quadro de técnicos bem preparado e atualizado (*expertise*).

A regulação se faz com base em informações oriundas de diversas fontes, mas principalmente dos agentes regulados. O fenômeno da assimetria da informação leva à necessidade de maior controle sobre os agentes, o que acarreta também elevação no custo da regulação.

Salienta-se a necessidade de se garantir: a independência do ente regulador, a *expertise* do seu quadro técnico, e a eficiência e eficácia na sua atuação. Eficiência no emprego dos recursos que lhe são disponibilizados para realizar suas competências legais. Eficácia com relação aos resultados da atuação da agência reguladora sobre o mercado o qual regula. É por meio da transparência, prestando conta de suas decisões aos atores do setor e à sociedade, que a Agência pode demonstrar que tem cumprido tais pressupostos.

A relação entre **informação e estratégia** é profunda e explica, em parte, o comportamento oportunista por parte das organizações. Dada à importância que as empresas atribuem à informação, na qualidade de recurso estratégico, é possível compreender a

tendência a esconder informações, mesmo que sejam solicitadas pelas entidades estatais, às quais cabem regular o setor em que atuam essas empresas.

Nem sempre, omitir informações pode ser entendido com atitude no sentido de tirar vantagem sobre as ações do agente regulador. Em mercados em que haja concorrência, é relevante considerar que, além da possível vantagem em manipular informações por parte das empresas, possa haver o temor de que essas informações caiam nas mãos de terceiros interessados, como por exemplo, empresas concorrentes.

As estratégias adotadas podem definir a estrutura organizacional e forma de operar de uma organização. Em se tratando da Administração Pública no Brasil, o que ocorre é que a norma editada com o fim de autorizar o funcionamento ou criar entidades públicas, também define competências, atividades, e frequentemente a estrutura organizacional. Observa-se que, no entanto, esta situação de prévia definição pode vir a criar dificuldades no planejamento e implementação de estratégias de políticas públicas para mercados regulados, assim como no atendimento e acompanhamento da evolução deles.

Informações são recursos, e como tal devem ser tratados. A informação permeia amplamente o processo de formulação e decisão estratégica, impactando nos resultados organizacionais. Se ela não tiver a qualidade necessária pode vir a inviabilizar todo o processo de formulação de estratégias, induzindo a erros nas decisões a serem tomadas. As conseqüências de situações assim são prejuízos de várias ordens, inclusive financeiros e morais.

Conhecimento e informação são vitais no andamento e evolução das organizações. A relação estratégica entre informação e conhecimento pode se dar sob dois enfoques. Primeiro, visualizando-se a informação como um dos elementos da construção do conhecimento. Sob esta perspectiva, o indivíduo, reconhecendo a necessidade de complementar algum ponto de sua rede de conhecimento, busca pela informação. Esta, em contato com a capacidade cognitiva e de avaliação e julgamento do indivíduo, cria novo conhecimento que irá integrar o conjunto de seus saberes.

Numa outra perspectiva, o conhecimento detido pelo indivíduo propicia que este, diante de dados e informações, perceba a relação entre elas, transformando dados em informação ou novos conhecimentos. É a capacidade cognitiva do ser que o leva a estabelecer relações entre informações e dados isolados, formando um cenário, intuindo possibilidades, entendendo os mecanismos a serem desencadeados relacionados às ações implementadas.

Neste sentido, a gestão do conhecimento organizacional precisa ter atendidos os requisitos de informação na organização, pela oferta aos membros da casa de informações que propiciem o desenvolvimento do conhecimento, possibilitando entender as conexões que não são percebidas por mentes menos preparadas. Em qualidade como essa pode-se reconhecer a chamada *expertise*.

O processo de **tomada de decisão** é de grande importância no circuito organizacional porque é por meio dele que se delineiam caminhos a serem seguidos, ações a serem implementadas, esforços a serem concentrados e direcionados na busca da realização dos resultados pretendidos.

A informação é o principal insumo deste processo, pois por meio dela é possível realizar as etapas de: reconhecimento, análise e decomposição do problema, proposição de alternativas, decisão e implementação do curso de ação escolhido.

A dificuldade com a qual se depara é que a informação requerida na tomada de decisão se encontra dispersa por toda a organização. A dificuldade pode ser sanada por meio do uso de sistemas de comunicação e informação que garantam o trânsito efetivo da informação, vinda das diversas partes da organização, a qual subsidia a tomada de decisão. Num segundo momento, estes sistemas são úteis na devolução da informação na forma de decisão tomada, orientando os membros organizacionais na realização de suas atividades.

Com relação à **assimetria da informação** conclui-se que se trata de um fenômeno no qual a parte que detém a informação pode adotar comportamento oportunista, manipulando a informação em benefício próprio.

O regulador depende de informação oriunda da empresa regulada para avaliar a qualidade dos serviços/produtos que estão sendo prestados/oferecidos. As tarifas/preços que são cobrados do consumidor, as/os quais devem refletir a qualidade dos serviços/produtos, são ajustados a partir de informação proveniente do ente regulado. São necessárias informações sobre os investimentos que têm sido realizados a fim de garantir a continuidade e a universalização dos serviços/produtos, bem como sobre os ganhos que devem estar entre margens justas de lucros. Ou seja, são inúmeras as situações que obrigam o ente regulador a buscar a efetividade na sua atuação e conhecer a forma de operação da firma regulada.

Admitindo-se como possível a manipulação das informações, há que se cuidar para que os resultados das decisões regulatórias sejam satisfatórias, e que reflitam inteiramente a realidade dos fatos, tendo em vista que as decisões podem impactar sobre todo o setor. Más

decisões, baseadas em informações falsas podem gerar dificuldades no desenvolvimento do mercado e propiciar a ineficiência.

Neste sentido, para evitar que o regulado adote comportamento oportunista no manuseio da informação que é por ele gerenciada, é desejável que a entidade regulatória faça uso de procedimentos, mecanismos e/ou incentivos que objetivem minimizar ou extinguir a assimetria de informação, com fito na qualidade das formulações de propostas regulatórias e decisões a serem tomadas sobre o setor regulado.

No que tange à **Gestão do Conhecimento Estratégico**, salienta-se que, enquanto a Gestão da Informação se ocupa do conhecimento explícito, a Gestão do Conhecimento focaliza a criação de ambiente que propicie o compartilhamento de informação e conhecimento. A Gestão do Conhecimento Estratégico – GCE – é ramificação da Gestão do Conhecimento, cuidando especificamente do conhecimento empregado na formulação e decisão estratégica. Está no âmbito de preocupação da GCE a formulação estratégica proposta pelos estrategistas e as decisões estratégicas dos decisores.

Estrategistas e decisores são divididos entre novatos e experientes. A diferença fundamental entre eles é que, enquanto os novatos tendem a utilizar mais do conhecimento explícito, buscando apoio nos sistemas de informação, os experientes recorrem à experiência, por meio da cognição e julgamento.

Segundo a literatura, normalmente ocorre uma lacuna de relacionamento entre o estrategista/analista e o decisor, podendo este impasse ser superado pelo uso da comunicação. Por outro lado, é necessária atenção ao fato de que o estrategista/analista, apesar de não ter poder de decisão, pode vir a influenciar a escolha do decisor por meio de seu comportamento, ou pelas escolhas ou destaques realizados nas questões sob sua análise.

A GCE considera como fatores sistêmicos impactantes sobre o modelo: cognição, tecnologia, cultura organizacional, estilo de gestão e contexto.

No contexto organizacional regulatório, *expertise* e especialização são necessidades pressupostos da atuação eficaz do ente regulador. Convém, portanto, adequada e real atenção à formação e preparação contínua dos agentes que atuam na regulação do mercado, oferecendo aos novos a possibilidade de entender as questões regulatórias que os cercam. Também é importante propiciar-lhes condições para adquirir conhecimento que lhes possibilitem desempenhar suas atividades com êxito e em benefício de todos. Com relação aos experientes, a instituição deve se preocupar em fomentar situações para que eles

compartilhem com os demais suas experiências, desenvolvendo conhecimento e contribuindo na formação dos novos agentes.

Esta parte do esforço de pesquisa objetivou apresentar, de forma resumida, o embasamento teórico para as etapas de formulação e aplicação de questionários, elaboração do roteiro de entrevistas, e por consequência as análises e conclusões a que se chegará a partir dos dados que se espera coletar.

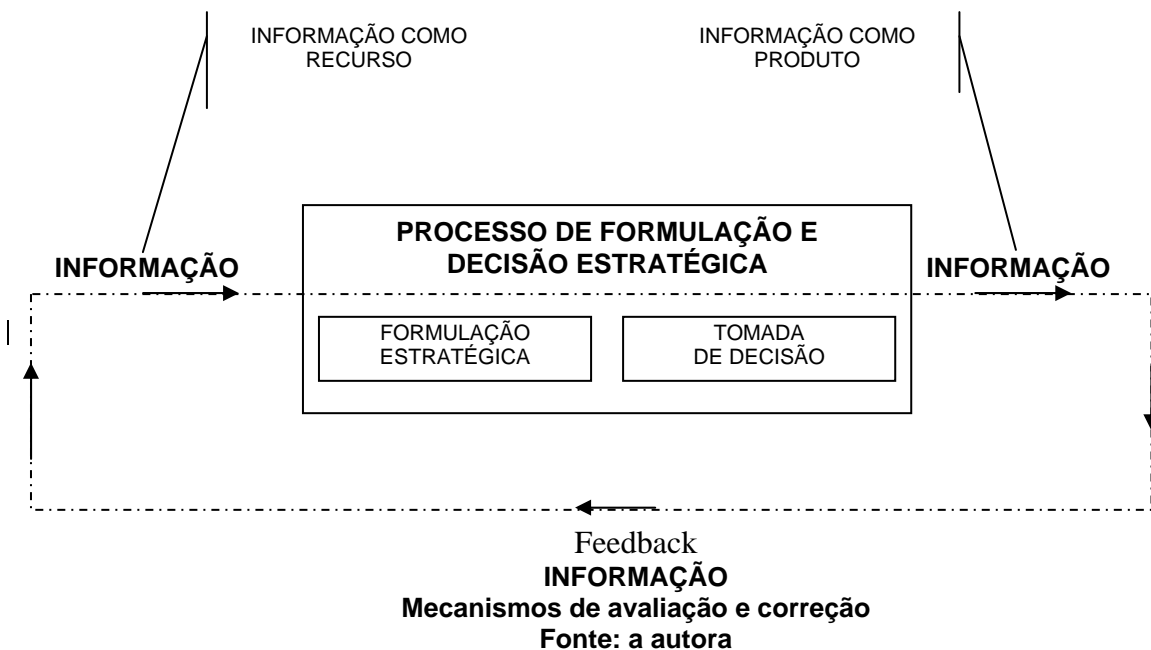
8 ENTENDENDO O PROBLEMA

Partindo-se do referencial teórico e do contexto da situação-problema, a seguir são ilustrados dois modelos: um modelo estrutural, a partir da qual se estudará o problema em questão e outro modelo do problema estruturado.

Com estas ilustrações, pretende-se oferecer um melhor entendimento de quais os conceitos envolvidos e a relação entre eles a fim de situar o pesquisador e o leitor. Por outro lado, objetiva-se demonstrar, na realidade verificada, os fatos estudados em comparação com os conceitos científicos apresentados.

Acredita-se que a questão assim enfatizada também facilite a compreensão das fronteiras do problema de pesquisa, daquilo que constitui escopo e do que não é escopo deste trabalho, conforme definido no item 9.9 que trata das limitações do trabalho (p. 90).

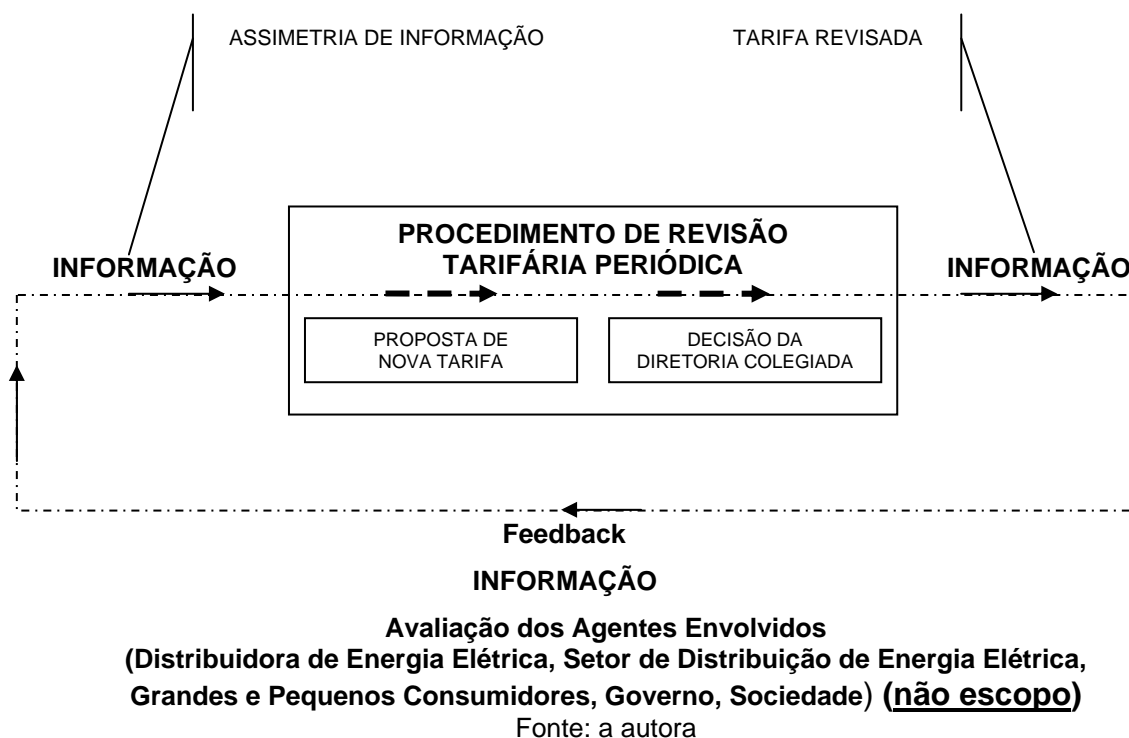
8.1 Modelo estrutural – FIGURA 1



O modelo acima evidencia o fluxo da informação num processo de formulação estratégica e tomada de decisão. O processo constitui um sistema, com suas partes inter-relacionadas e interdependentes, entradas/*input*, onde a informação é utilizada como recurso, e saída/*output*, a informação processada na forma de decisão tomada. Há também mecanismo

de retro alimentação/*feedback*, onde as informações captadas do meio fornecem ao sistema condições de avaliar o impacto das decisões tomadas.

8.2 Modelo do problema estruturado – FIGURA 2



No modelo do problema estruturado, a informação cumpre a função de recurso, conforme modelo conceitual da figura 1 (p. 79), mas evidencia-se que esta é assimétrica. Fazendo uma analogia com recursos materiais, poder-se-ia dizer que ela não possui qualidade suficiente ou é insuficiente, o que pode comprometer o produto final. Observa-se que a informação é que vai subsidiar a formulação da proposta de nova tarifa, bem como a tomada de decisão. Uma falha neste fluxo/recurso, e todo o processo pode estar comprometido.

Salienta-se que a fase de *feedback*/retro alimentação do sistema não faz parte do escopo de pesquisa, visto que não se faz avaliação dos resultados do processo pelos agentes envolvidos e os quais recebem os resultados do procedimento de RTP, antecipando-se que esta questão é uma sugestão para estudos futuros, conforme se observa no item 13 (p. 153-155).

9 METODOLOGIA/PROCEDIMENTO METODOLÓGICO

9.1 Tema

A temática do estudo é a avaliação, sob a perspectiva da gestão do conhecimento estratégico, dos possíveis impactos da assimetria de informação na atuação de estrategistas e decisores, no procedimento de revisão tarifária periódica das distribuidoras de energia elétrica adotado pela Agência Nacional de Energia Elétrica - ANEEL.

9.2 Tipo de pesquisa

A pesquisa é classificada como hipotético-dedutiva, *ex-post facto*, descritiva, documental, de campo, estudo de caso, com coleta e análise de dados quantitativos e qualitativos.

Justifica-se entendê-la como hipotético-dedutiva pelo fato de que busca uma explicação para uma situação-problema previamente apresentada, para o qual são feitas conjecturas, as quais serão testadas por meio de observação, coleta e análise de dados (MARCONI e LAKATOS, 2004).

Ex-post facto considerando-se que a questão avaliada teve sua ocorrência no passado, conforme se pode ver na limitação – escopo e não-escopo da pesquisa. Esta é uma opção de pesquisa que se fundamenta na pretensão de verificar a relação entre variáveis em acontecimentos naturais do mundo real (GIL, 2002).

Descritiva porque pressupõe a exposição das características da questão estudada e a relação entre variáveis. Documental em parte, já que tem por fonte de pesquisa normas legais e regimentais e documentos oficiais. Pesquisa de campo, pelo fato de que se realiza na circunscrição de uma entidade pública, buscando aprofundamento de suas características na realização de atividades que lhe são próprias. Estudo de caso por se tratar de verificação de fenômeno dentro de contexto delimitado e único (GIL, 2002).

9.3 Método de abordagem

A situação-problema é tratada a partir dos seguintes passos:

1. Contextualização – descrição da ANEEL, tendo por base normas de criação e regimentais; enumeração de algumas das competências legais, descrição dos setores relacionados diretamente com a questão de pesquisa; caracterização da tomada de decisão na agência.
2. Descrição e caracterização do procedimento de revisão tarifária como conceito central do estudo, destacando alguns aspectos que possam ser compreendidos com mecanismos minimizadores da assimetria de informação.
3. Construção de referencial teórico que possa sustentar às indagações do trabalho, por meio de conceitos da Ciência da Informação, da Administração e da Economia.
4. Construção de metodologia de pesquisa de forma a delinear estratégias por meio das quais seja possível sondar a situação-problema definida, realizar os objetivos geral e específicos e experimentar as hipóteses escolhidas.
5. Definição do método de coleta de dados e as variáveis a serem observadas.
6. Elaboração de questionário para coleta de dados, com aplicação de pré-teste. Elaboração de roteiro para entrevista
7. Levantamento de dados, no âmbito da Superintendência de Regulação Econômica e da Diretoria Colegiada, aplicando questionário aos servidores que participam do procedimento de revisão tarifária das distribuidoras de energia elétrica.
8. Realização de entrevistas com duas pessoas que estiveram envolvidas no 1º Ciclo de Revisão Tarifária das Distribuidoras de Energia Elétrica, sendo uma delas um ex-estrategista, a outra, um ex-decisor, e com o atual Superintendente da SRE. As entrevistas com as duas primeiras têm por objetivo colher informações sobre as lições aprendidas na realização das atividades de revisão, quais as dificuldades, relacionadas à assimetria de informação, que foram enfrentadas quando da implementação destas atividades na ANEEL. Já na entrevista com o Superintendente da SRE tem por finalidade complementar as informações fornecidas pelos estrategistas/formuladores da proposta de revisão tarifária dessa superintendência.

9. Descrição e análise, discussão dos resultados, conclusões e recomendações/sugestões para estudos futuros.

9.4 Constructos operacionais

São constructos operacionais circunscritos a este trabalho:

1. Procedimento de revisão tarifária – conjunto de atividades relacionadas ao processo pelo qual é atualizado o valor da tarifa cobrada dos consumidores pela distribuidora quando da prestação dos serviços de distribuição de energia elétrica. Refere-se, no âmbito deste trabalho às atividades de formulação da proposta tarifária e à tomada de decisão por parte da Diretoria Colegiada da ANEEL, de forma a estabelecer uma nova tarifa, garantindo o equilíbrio econômico-financeiro do contrato de concessão dos serviços de distribuição de energia elétrica. Mensuração por meio das características:

- Sistematizado – ordenado por etapas, na forma de um método.
- Linear – que segue etapas pré-definidas, uma após a outra.
- Flexível – que se pode modificar, conforme a necessidade.
- Inter-relacionado – que está associado a outros procedimentos.
- Incontestável – que se apresenta como conclusivo.
- Rápido – o prazo necessário para realizá-lo é suficiente, nem mais, nem menos que o necessário, e considera a dinâmica do mercado.
- Confiável – cujas instruções, andamento, conclusões não apresentam erros e/ou falhas.
- Coerente – que se apresenta harmonizado com os objetivos do processo.
- Consistente - que resiste a questionamentos.
- Dependência de informação – cujo desenvolvimento depende de informações proveniente de variadas fontes.
- Competência para realização – realizado por área preparada e especificamente constituída para este fim.
- Revisão por ordem superior – sujeita-se a ser revisada em parte ou no todo por ordem superior.

- Facilidade para realização – que consiste em passos seqüenciados e claros para os que desenvolvem as atividades do procedimento.
- Unicidade de procedimento para todas as distribuidoras – há uma, e somente uma forma de se seguir no procedimento para todas as distribuidoras de energia elétrica.

2. Assimetria da informação – a situação em que o acesso à informação é desigual, favorecendo a distribuidora de energia elétrica, em detrimento da ANEEL. A informação é conhecida pela empresa regulada, estando de posse de seus funcionários e de seus sistemas de informação. Assim, esta poderá manipulá-la, não disponibilizando para a ANEEL a informação necessária para que o resultado do procedimento de revisão tarifária seja efetivo, refletindo no valor da tarifa a modicidade tarifária. A assimetria de informação, no âmbito desta pesquisa, será mensurada a partir das características da boa informação, segundo Stair e Reynolds (2002), de forma que, quanto menos a informação proveniente das distribuidoras apresentar essas características, maior será a relação de assimetria existente entre a ANEEL e a distribuidoras. Há mecanismos que tendem a minimizar/neutralizar a assimetria de informação, que serão usados na mensuração da assimetria, de forma que, quanto maior a percepção da efetividade no uso destes mecanismos, menor deve ser a relação de assimetria de informação.

- Precisa - Não contém erro.
- Completa - Contém todos os fatos importantes.
- Econômica - Deve ser relativamente econômica para ser viabilizada.
- Flexível - Que pode ser usada para uma variedade de propósitos.
- Confiável – Que se conhece o método de coleta e a origem.
- Relevante - Aquela essencial para o tomador de decisão.
- Simples - Não excessivamente complexa.
- Pontual - É aquela obtida quando necessária.
- Verificável - Que se pode conferir e assegurar de que está correta.
- Acessível - De fácil acesso aos usuários autorizados.
- Segura - Cujo acesso só é permitido aos usuários autorizados.
- Mecanismos (minimizadores da assimetria de informação considerados) de: regulação por incentivo, empresas credenciadas, conselho de consumidores, audiências e consultas públicas e empresas de referência.

3. Gestão do Conhecimento Estratégico – Instrumento de gestão que considera o conhecimento necessário às formulações estratégicas e às tomadas de decisão estratégicas, diferenciando entre seus atores estrategistas e decisores, novatos e experientes. Favorece o reconhecimento, por parte do *expert*, de interações entre informações tecnológicas, legais, sociais, políticas e a ação estratégica adotada. (MIRANDA, 2005). Mensurar por:

- *Expertise* – habilidade e conhecimento em relação ao procedimento de revisão tarifária.
- Perfil dos estrategistas e decisores – formação, experiência com revisão tarifária, idade, reconhecimento de conceitos e temas da revisão tarifária.
 - a) Novatos – não possuem ou possuem pouca experiência com relação à revisão tarifária periódica das distribuidoras de energia elétrica. A avaliação se dá pelo tempo de trabalho na área. No caso abaixo de 10 (anos)
 - b) Experientes – dispõem de ampla experiência na execução das atividades relacionadas à revisão tarifária periódica das distribuidoras de energia elétrica. A avaliação se dá pelo tempo de trabalho na área. No caso, acima de 10 (anos).

4. Fatores Sistêmicos da Gestão do Conhecimento Estratégico - Cognição, contexto, tecnologia, cultura organizacional e estilo de gestão (MIRANDA, 2005).

- Cognição - fator relacionado ao processo mental, experiência, capacidade de julgamento e outros que determinam o padrão de ação individual dos estrategistas e dos tomadores de decisão. Mensuração:
 - Processo mental – uso de bom senso na formulação e decisão, em contraposição a informação documental, oral, visual entre outras.
 - Experiência – saber prático acumulado na realização de atividades de formulação e decisão em procedimento de revisão tarifária.
 - Capacidade de julgamento – uso de discernimento e da razão nas atividades relacionadas à formulação e/ou decisão no procedimento de revisão tarifária.
- Tecnologia - interfere na infra-estrutura da GCE. Este fator está associado com Tecnologias da Informação e da Comunicação usadas para apoiar o processo de formulação estratégica e processo de decisão estratégica. Mensuração:

- Existência de sistemas de informação, de comunicação e de apoio à decisão contendo dados, informações referentes às questões do procedimento de revisão tarifária.
 - Utilização de métodos e técnicas quando da realização das atividades do procedimento de revisão tarifária.
- Cultura Organizacional - fator associado com valores e crenças compartilhadas pelos empregados nas organizações. Mensuração:
 - Atendimento aos princípios da administração pública de legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência.
 - Compartilhamento de informações e experiência.
 - Motivação
 - Integração
- Estilo de gestão – relaciona-se com lideranças dos tomadores de decisões estratégicas, estrutura do poder organizacional e claras proposições de valores e objetivos. Mensuração:
 - Valores e crenças dos decisores.
 - Liderança empreendida pelos decisores
 - Estrutura de poder, influência e autoridade - direção colegiada, fundamentação do voto no processo decisório - legal, científica, política, intuitiva -, participação no procedimento de revisão tarifária.
 - Proposição clara dos valores e objetivos a serem alcançados pela organização - equilíbrio entre os diversos atores do mercado regulado, credibilidade, da modicidade tarifária, da universalização dos serviços, da competência, da transparência, da participação, da legalidade, da impessoalidade, da moralidade, da publicidade e da eficiência.
- Contexto – diz respeito aos assuntos relacionados com o ambiente interno e externo da organização. Por se tratar de entidade pública, cuja criação e finalidade são definidas em lei, mensurar por:
 - Acompanhamento da Agência Reguladora com relação à: regularidade, continuidade, eficiência, segurança, atualidade, generalidade, cortesia na prestação dos serviços e modicidade tarifária.

9.5 Variáveis

- Procedimento de revisão tarifária.
- Assimetria da informação.
- Gestão do Conhecimento Estratégico.
- Fatores Sistêmicos da Gestão do Conhecimento Estratégico.

9.6 Cruzamento das variáveis

- Procedimento de revisão tarifária f (Sistematizado, Linear, Flexível, Inter-relacionado, Incontestável, Rápido, Confiável, Coerente, Dependência de informação, Competência para realização, Revisão por ordem superior, Facilidade para realização, Unicidade de procedimento (para todas as distribuidoras)).
- Assimetria de informação f (precisa, completa, econômica, flexível, confiável, relevante, simples, pontual, verificável)
- Gestão do Conhecimento Estratégico f (Tempo de atuação no procedimento de revisão tarifária, Experiência com procedimento de revisão tarifária, Experiência com regulação do setor elétrico, Experiência com regulação econômica, Experiência com regulação de outros setores, Formação – graduação e pós graduação)
- Fatores Sistêmicos da Gestão do Conhecimento Estratégico f (cognição, tecnologia, cultura organizacional, estilo de gestão e contexto)

9.7 Coleta de dados

A coleta de dados ocorreu pelo uso de dois tipos de questionários e de três entrevistas. Para estas não foram elaborados formulários, mas um roteiro (apêndice 3, p. 180), considerando-se que a intenção é obter informações sobre as lições aprendidas por três pessoas – um ex-estrategista, um ex-decisor e o atual superintendente da SRE – que estiveram envolvidos com o procedimento de revisão tarifária do período anterior – 1º Ciclo de Revisão Tarifária.

Foram aplicados dois modelos de questionários, sendo um aplicado junto à equipe da SRE responsável pelas atividades do procedimento de revisão tarifária periódica, e outro a ser respondido pelos membros da Diretoria Colegiada da ANEEL. Foi envolvida toda a população, não sendo necessário trabalhar com amostras, tendo em vista que a equipe da SRE é composta por doze membros e a Diretoria Colegiada, por cinco membros.

Os dois questionários, após uma versão preliminar, foram submetidos ao pré-teste entre os dias 12 e 27 de julho de 2007. Neste item são denominados Modelo A e Modelo B, respectivamente e são apresentados nos apêndices 1 e 2 (p. 163, 172).

Foram distribuídos quatro questionários do Modelo A. Os respondentes/críticos do formulário foram escolhidos entre servidores da ANEEL, possuindo os seguintes perfis:

FORMAÇÃO	ÁREA DE ATUAÇÃO	JUSTIFICATIVA
Economista com pós-graduação	SRE – especialista em regulação	Familiaridade do servidor com o assunto, mas que atua no reajuste tarifário.
Engenheiro com pós-graduação em Economia	SPE – especialista em regulação	Familiaridade com o conceito de assimetria de informação, devido à formação e estudos acadêmicos.
Administração Com pós-graduação	SAF – assessor	Não possui familiaridade com o assunto. A intenção era de que a dificuldade conceitual favorecesse o apontamento de pontos não claros no questionário, propondo os ajustes necessários.
Artes Cênicas	SAF – técnico administrativo	Não tem familiaridade com o assunto, à intenção era de que a dificuldade conceitual favorecesse o apontamento de pontos não claros no questionário, propondo os ajustes necessários.

As questões apontadas para ajustes bem como a aceitação ou não das solicitações estão relacionadas abaixo.

Questão	Solicitação	Providência
Geral	O uso da expressão ‘proposta tarifária’ fosse substituída por ‘proposta de revisão tarifária’, por guardar melhor coerência com o objeto e objetivos do estudo.	Aceita. Substituídas 11 situações em que ocorreram a expressão
Geral	Substituir o uso das expressões ‘concordo parcialmente’ e ‘discordo parcialmente’, por parecerem, na interpretação do respondente, iguais.	Rejeitada. No entanto, foi incluído nota de rodapé esclarecendo a diferença entre elas.
Geral	Correções gramaticais, e uso de períodos em linguagem direta.	Aceita.
Geral	Uso de linhas nas questões de assinalar X nos parênteses.	Aceita.
Apresentação	O uso do termo ‘estrategicamente’, ao se referir à formulação da proposta tarifária como sendo uma ação estratégica.	Aceita. O termo foi suprimido.
Questão 4	O Por quê? Como forma de completar a resposta Não, deveria ser estendido também à resposta Sim.	Aceita.
Questões 5 a 7	Ajustar o intervalo no qual se assinala o período, em anos, relativo à experiência, visto que havia repetição.	Aceito.
Questão 10	Estabelecer a diferença entre Sistematizado e Linear.	Aceito. O termo foi modificado no questionário.

Foram distribuídos três questionários para os decisores da proposta de revisão tarifária das distribuidoras de energia elétrica. Os respondentes possuem o seguinte perfil:

FORMAÇÃO	ÁREA DE ATUAÇÃO	JUSTIFICATIVA
Engenheiro com pós-graduação	SCG	Familiaridade do servidor com assuntos relativos à regulação de mercados.
Bibliotecário	SGI/Centro de Documentação	Familiaridade com o conceito de informação.
Administração Com pós-graduação	AIN	Familiaridade com assuntos gerais no âmbito da ANEEL

As questões apontadas para ajustes bem como a aceitação ou não das solicitações estão relacionadas abaixo.

Questão	Solicitação	Providência
Geral	Foram feitas solicitações de alteração com relação à ortografia, ordem direta dos períodos, mudança de termos para outros mais comuns.	Aceitas. Realizado o ajuste.
Apresentação	Esclarecer que a pesquisa e a questão problema são tratadas sob a perspectiva da Ciência da Informação, e que utiliza também conceitos da Ciência da Administração para que os respondentes do Questionário fizessem uma melhor distinção do que está sendo tratado. O conceito de assimetria de informação é oriundo da Ciência da Economia, o que poderia gerar alguma confusão com relação às questões da pesquisa.	Aceita. Na apresentação foi incluído um parágrafo no qual se faz esse esclarecimento.
Questão 2	Incluir o termo 'Acadêmica' como qualificador de Formação.	Aceito.
Questões 7 e 8	Incluir enunciado, referenciado os conceitos que são apresentados e considerados nas respostas das duas questões.	Aceito.
Questão 8	Acrescentar o número de respostas que devem ser marcadas.	Aceito.
Questão 9	Fazer o enunciado na ordem direta.	Aceito.
Questão 10	Trocar o termo 'minimiza' por 'reduz'.	Aceito.
Questão 14	Tornar mais clara a questão. Existência de ambigüidade.	Aceito.
Questão 15	O uso do termo 'bons resultados' não é adequado, visto que pode ser de interpretação diversa.	Aceito. Trocado por eficácia.
Questão 16	Uso dos termos 'seus valores e crenças' e 'uso da intuição' para o respondente tem o mesmo sentido.	Rejeitado. A intuição se caracteriza como habilidade ou capacidade, sendo os valores e crenças princípios
Questão 19 a 22	Fazer menção de que se trata do processo de tomada de decisão quando da revisão tarifária periódica.	Aceito.

9.8 Delimitação do universo

É verificado o procedimento de revisão tarifária das concessionárias distribuidoras de energia elétrica realizado pela Agência Nacional de Energia Elétrica/Superintendência de Regulação Econômica – ANEEL/SRE, os mecanismos de minimização da relação de assimetria de informação entre a Agência e as distribuidoras e o impacto da assimetria de informação nos servidores aos quais cabe formular a proposta de revisão tarifária e tomar decisões acerca da proposta apresentada.

9.9 Limitações – escopo e não-escopo

A pesquisa tem por escopo o levantamento dos possíveis impactos da assimetria de informação na atuação de estrategistas e decisores quando da formulação e tomada de decisão estratégicas no procedimento de revisão tarifária das distribuidoras de energia elétrica. Procura-se levantar as principais dificuldades com relação às informações que os servidores (estrategistas e decisores) manuseiam no desenvolvimento do procedimento, bem como sondar mecanismos por meio das quais a Agência busca minimizar essas dificuldades.

Não são considerados outros processos em que haja formulação e tomada de decisão estratégicas no âmbito da ANEEL.

Este trabalho não pretende utilizar todos os modelos de gestão do conhecimento, focando especificamente a Gestão do Conhecimento Estratégico em suas premissas, conceitos, características, uma vez que é um modelo centrado na Ciência da Informação.

Com relação à regulação, o trabalho não pretende discutir diferentes posicionamentos acerca da teoria da regulação, tendo em vista não constituir pretensão comparar diferentes visões teóricas da Ciência Política e da Ciência Econômica. O estudo está limitado a apresentar conceitos gerais sobre o tema e o problema da assimetria da informação, com vista a situar a situação-problema e o contexto em que ocorre, sob a ótica da necessidade e uso da informação por parte dos usuários identificados no procedimento em estudo.

Não são considerados, no âmbito da pesquisa, modelos de gestão da informação, visto que não é pretensão deste trabalho discutir a gestão da informação envolvida no problema em estudo. Relativo à informação, o trabalho considera o modelo adotado pela Agência, sem explorar outros modelos apontados pela literatura, visualizando o impacto da relação de

assimetria informacional entre a Agência e o ente regulado no interior deste modelo quando da formulação da proposta de tarifa e a tomada de decisão subsequente.

Apesar de reconhecer a importância de se estudar o problema em todo seu ciclo, conforme ilustrado nas FIGURAS 1 e 2 (p. 79-80), não se trata aqui do impacto da decisão tomada – entenda-se a tarifa revista, proposta, aprovada, homologada e publicada – para as distribuidoras de energia elétrica e demais agentes do mercado e consumidores dos serviços públicos de energia elétrica.

9.10 Tratamento dos dados

Os dados coletados foram tabulados e tratados estatisticamente por meio do *Microsoft Excel*, com construção de gráficos. Foi realizada descrição e análise com vista a comparar os dados encontrados, confrontando-os entre si e com a literatura referenciada.

10 DESCRIÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

Os dados aqui descritos são os coletados na aplicação dos questionários modelos A (p. 163-171) e B (p. 172-179), e de duas entrevistas realizadas (p. 180). Salientando-se que, apesar de previstas três entrevistas, uma não foi possível de se realizar (com o Superintendente da SRE).

Ressalta-se que sempre que se aludir à escala Likert refere-se à seguinte possível gradação de respostas:

- | | |
|------------------------------------|--------------------------------|
| 5 – para concordo totalmente, | 2 – para discordo parcialmente |
| 4 – para concordo parcialmente, | 1 – para discordo totalmente |
| 3 – para indiferente ou desconheço | |

No corpo dos questionários houve nota de rodapé esclarecendo ao respondente que ao assinalar concordo parcialmente, o respondente tendia a concordar, e que ao assinalar discordo parcialmente, o respondente tendia a discordar. Na análise, optou-se por agregar as duas possíveis respostas de concordância (parcial e total) como concordância, e as duas possíveis respostas de discordância (parcial e total) como discordância.

Os dados levantados e as respectivas análises estão assim distribuídos:

1. Descrição e análise dos dados coletados com o questionário modelo A aplicados aos estrategistas/formuladores da proposta de revisão tarifária e;
2. Descrição e análise dos dados coletados com o questionário modelo B aplicados junto aos decisores da proposta de revisão tarifária.

Cada um dos questionários foi dividido em três partes, as quais serão destacadas no texto que segue.

As análises apresentadas partem das premissas, conceitos, aspectos, propriedades, características, problemas e questões apontados no referencial teórico (item 7 - p. 40-78).

Ao se tratar questões envolvendo a regulação de mercados, são apresentadas as justificativas para que o Estado atue como regulador, bem como os problemas que o ente regulador enfrenta na realização desta tarefa. Os autores brasileiros e estrangeiros, aos quais se recorre para a compreensão da questão em pesquisa são Genoud (2003), Araújo (1997), Pinto Jr. e Pires (1999, 2001), Fiani (2004), Herscovici (2001, 2004) e PIRES e PICCININI (1998). Isto porque, por meio deles, foi possível delinear as funções e problemas da regulação, e características institucionais apresentadas por entidades que regulam mercados.

Neste trabalho assume-se que a tarefa de regular mercados depende fortemente de informação, com respaldo no que preconizam os autores citados no parágrafo anterior. Saliendo-se a existência do problema de acesso assimétrico à informação, em benefício do regulado e detrimento do regulador.

Por outro lado, reconhece-se no procedimento de revisão tarifária, conforme evidenciado no item 8 - entendendo o problema – um ciclo de formulação estratégica e tomada de decisão, onde prepondera a atuação de estrategistas e decisores. No processo de formulação e de tomada de decisão a informação assume importante papel, conforme visto em Mintzberg (2000), McGee e Prusak (1994), Simon (1979), Raiffa (1977), Angeloni (2003).

O objetivo desta pesquisa dá especial atenção à forma como os formuladores da proposta de revisão tarifária e a Diretoria Colegiada da ANEEL percebem e reagem à assimetria de informação presente no procedimento de revisão tarifária. Desta forma, utiliza-se o modelo da Gestão do Conhecimento Estratégico, retirando-se dele os conceitos de estrategistas e decisores, novos e experientes apresentados por Miranda (1999, 2006) e MIRANDA e COSTA (2005), e complementando-os com alguns aspectos elencados por Raiffa (1977), na Teoria da Decisão.

10.1 Descrição e análise dos dados levantados junto aos estrategistas – Questionário modelo A

Os questionários foram aplicados no dia 20/09/2007, na SRE, com a presença de todos os servidores da equipe. Não foram apresentadas dúvidas quanto à forma e os termos usados nas questões. Houve 100% (12/12) de respondentes.

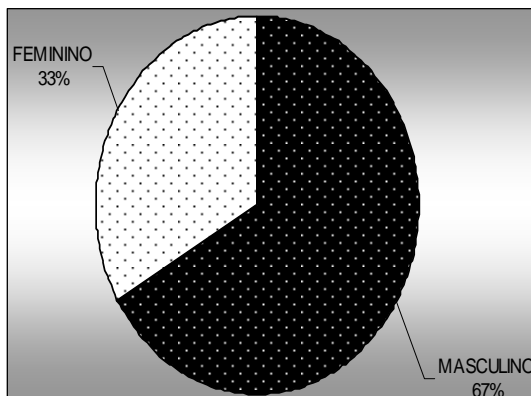
Neste trecho do trabalho, bem como nas demais partes, o uso dos termos ‘servidores da SRE’, ‘equipe da revisão tarifária’, ‘equipe da SRE’, ‘formuladores da proposta de revisão tarifária’ ou ‘estrategistas’ têm o mesmo significado, e referem-se aos servidores lotados na Superintendência de Regulação Econômica, que desempenham atividades de revisão tarifária periódica – RTP - das distribuidoras de energia elétrica.

A primeira parte do levantamento de dados, por meio da aplicação de questionário (Modelo A, Apêndice, p. 163-171) objetivou delinear o perfil da equipe de revisão tarifária à qual cabe a tarefa de realizar as atividades do procedimento de revisão tarifária.

Os formuladores da proposta de revisão tarifária, que atuam na SRE, são, em sua maioria, (66,67% - 7/12) do sexo masculino. A predominância da faixa de idade dos membros da equipe está entre 25 e 29 anos de idade (47,67%), sendo que 25% (3/12) têm idade entre

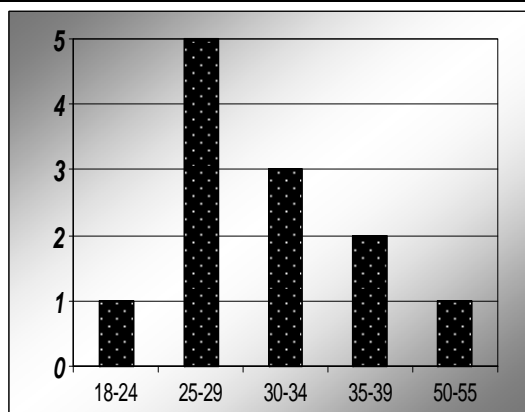
30 e 34 anos, 16,67% (2/12) idade entre 35 e 39 anos, 8,33% (1/12) têm idade entre 18 e 24 anos, e 8,33% (1/12) têm idade entre 50 e 55 anos.

GRÁFICO 1 – DIVISÃO DA EQUIPE DE RTP POR SEXO



Fonte: a autora

GRÁFICO 2 – FAIXAS ETÁRIAS DOS MEMBROS DA EQUIPE DE RTP



Fonte: a autora

Os estrategistas possuem graduação em nível superior, assim distribuídos: cinco em engenharia elétrica, quatro em economia, um com duas graduações (Direito e Engenharia Civil), um quarto formado em engenharia (não especificou a área) e um servidor informou ter graduação não identificando qual o curso.

Relativo à pós-graduação, 66,67% (8/12) possuem um ou mais títulos. No agregado o grupo possui três títulos em *MBA* (concluídos em 1995, 2000 e 2003) (cursados por um único servidor), quatro títulos em especializações, dois títulos em mestrado em curso e cinco títulos em mestrados concluídos. As áreas de concentração informadas são: análise de projetos, mercado de energia elétrica, economia e economia aplicada, regulação.

Na percepção da maioria dos servidores (58,33% - 7/12), sua formação está relacionada diretamente com as atividades desempenhadas nos procedimentos de revisão tarifária. Dentre estes, cinco argumentaram que a relação entre revisão tarifária e regulação se dá em função da realização de:

- Disciplinas de regulação que integraram o currículo do curso de graduação;
- estudos na pós-graduação, com tese na área de regulação;
- graduação e pós-graduação em áreas correlatas à regulação;
- regulação condicionada pela aplicação de instrumentos legais, e
- curso de graduação e de pós-graduação como fator de capacitação do servidor na aplicação do modelo de regulação adotado.

Por outro lado, 41,67% (5/12) são de opinião que as suas formações não se relacionam com as atividades que desenvolvem.

Com base nos dados coletados, pode-se inferir que a equipe de revisão tarifária tem um perfil predominantemente masculino, jovem, visto que as idades concentram-se na faixa entre 25 e 34 anos, de formação em nível superior, com quantidade significativa de títulos de pós-graduação conquistados pelos membros do grupo. A maioria (58,33% - 7/12) julga que sua formação está relacionada com as atividades que desempenha no procedimento de revisão tarifária.

Por outro lado, 41,67% (5/12) não se consideram dentro de um contexto de atividades que aproveite a potencialidade de suas formações. E expressam suas opiniões por meio dos seguintes comentários: “Não está **relacionado** diretamente com o procedimento, mas **indiretamente**, haja vista os conceitos de Engenharia Elétrica serem muito úteis na Revisão Tarifária do Setor de Energia Elétrica”. Outro: “Embora o conhecimento em Engenharia Elétrica ajude, é necessário **conhecimento adicional em Economia.**” E ainda: “O **processo** se encontra **bastante definido**, ou seja, é **muito operacional. Novas metodologias ou desafios são marginais**” (grifo da autora).

O levantamento da experiência profissional dos estrategistas demonstra que 25% (3/12) têm menos de um ano de contato com regulação econômica, enquanto 75% (9/12) têm de um a cinco anos de atuação em relação ao assunto.

No que se refere à experiência com revisão tarifária e revisão tarifária periódica das distribuidoras, os dados coletados indicam que 66,67% (8/12) dos questionados atuam a menos de um ano na área, enquanto 33,33 (4/12) possuem entre um e cinco anos de experiência.

De acordo com Miranda (2006) e MIRANDA e COSTA (2005), os estrategistas da SRE podem ser considerados novatos, visto que todos possuem menos de 10 anos de experiência em assuntos da regulação econômica e revisão tarifária periódica.

A última questão da primeira parte procurou averiguar a experiência profissional anterior à atuação na equipe de revisão tarifária. Observou-se que 75% (9/12) dos entrevistados já haviam atuado profissionalmente em outras áreas e, destes, 77,78% (7/9) afirmaram que a ANEEL levou esta informação em consideração como fator determinante na disponibilização do servidor para atuar na SRE.

Isto permite inferir que a ANEEL considera as experiências profissionais anteriores quando da alocação do seu pessoal, conforme declarado por 77,78% (7/9) dos respondentes que já haviam atuado profissionalmente antes de seu ingresso na Agência.

Em resumo, há um quadro jovem e inexperiente atuando com revisão tarifária periódica, destes, a maioria possui alguma experiência profissional. O termo jovem, neste caso, refere-se tanto à idade quanto à experiência profissional em regulação e em revisão tarifária. Por outro lado, a formação acadêmica possivelmente privilegia o desenvolvimento das atividades que lhes cabem, tendo em vista conhecerem, em razão da formação, conceitos próprios da área de trabalho, mesmo que, na opinião de alguns, estes conhecimentos devam ser complementados com outros conceitos de outras áreas também relacionadas ao assunto, tendo em vista que os cursos nos quais se graduaram podem não oferecer cadeiras que abrangessem esses conceitos.

Desta forma, presume-se que a situação acima delineada pode vir a favorecer o desenvolvimento das atividades de RTP, se a Agência estimular a continuidade dos processos de formação por meio de treinamentos, cursos, oferta de materiais instrucionais, bem como possibilitando aos servidores participarem do aperfeiçoamento do procedimento da revisão tarifária. Salienta-se, ainda, que a troca de experiência e de informação entre os membros da equipe é um outro fator que pode contribuir na aquisição de atributos necessários à realização eficaz das tarefas da RTP.

Corroborando a inferência de que o grupo possui arcabouço conceitual no âmbito da RTP, os dados levantados na questão 9 (Parte II do questionário modelo A) demonstram que, na percepção dos membros da equipe de revisão tarifária, existe domínio de parcial a total de conceitos relacionados às atividades desenvolvidas. Os conceitos foram escolhidos dentre os termos frequentes na literatura de regulação e nas normas de revisão tarifária das distribuidoras de energia elétrica. Em apenas 3 situações dentre 66, os respondentes do

questionário modelo A assinalaram desconhecer algum dos conceitos (22 ao todo) apresentados para avaliação.

Observa-se que, de acordo com os dados coletados junto aos estrategistas, 91,67% (11/12) ainda não participaram de qualquer curso e/ou treinamento oferecidos, pagos ou financiados pela ANEEL, de forma a possibilitar a suposição de que até o momento (no andamento do 2º Ciclo de Revisão Tarifária das Distribuidoras de Energia Elétrica) a Agência não se preocupou em oferecer aos agentes da RTP cursos ou treinamentos relacionados às atividades que desenvolvem.

A segunda parte do questionário modelo A teve por objetivo levantar a percepção dos formuladores da proposta de revisão tarifária com relação à assimetria de informação e ao procedimento de revisão tarifária das distribuidoras de energia elétrica.

A questão 9 procurou avaliar o domínio dos membros da equipe de revisão tarifária a respeito de termos/conceitos relacionados com a regulação de mercados, a assimetria de informação e o procedimento de revisão. O Quadro 2, apresentado a seguir, evidencia os dados levantados. Ressalva-se que nesta questão, um dos membros da equipe de revisão não apresentou, não estado, portanto computado nos valores apresentados.

QUADRO 2 – PERCEPÇÃO DOS ESTRATEGISTAS SOBRE CONCEITOS DE REGULAÇÃO DE MERCADOS, ASSIMETRIA DE INFORMAÇÃO E PROCEDIMENTO DE REVISÃO TARIFÁRIA PERIÓDICA

CONCEITO	GRAU DE CONHECIMENTO		
	DOMINO TOTALMENTE	DOMINO PARCIALMENTE	DESCONHEÇO
17. Parcela A	72,73	27,27	0
13. Price cap	72,73	27,27	0
11. Reposicionamento tarifária	72,73	27,27	0
18. Parcela B	63,64	36,36	0
15. Revisão tarifária periódica	63,64	36,36	0
7. Monopólio natural	54,55	45,45	0
21. Modicidade tarifária	54,55	45,45	0
2. Assimetria de informação	54,55	45,45	0
19. Custos operacionais eficientes	54,55	45,45	0
14. Fator X	54,55	45,45	0
12. Regulação por incentivo	54,55	45,45	0
8. Concessão de serviços públicos	45,45	54,55	0
3. Seleção adversa	36,36	54,55	9,09
1. Regulação de mercado	36,36	63,64	0
9. Equilíbrio econômico financeiro	36,36	63,64	0
6. Externalidade	36,36	63,64	0
4. Risco moral	36,36	63,64	0
16. Base de remuneração regulatória	27,27	63,64	9,09
10. Agente-principal	27,27	63,64	9,09
5. Teoria da captura	27,27	72,73	0
22. Mercados imperfeitos	27,27	72,73	0
20. Estrutura ótima de capitais	27,27	72,73	0

Fonte: a autora

Salienta-se que esta questão foi apreciada parcialmente na primeira parte da descrição e análise dos dados levantados junto aos estrategistas. Complementa-se apenas que há um indício de que a formação acadêmica dos membros da equipe de revisão tarifária favoreceu o entendimento dos conceitos de regulação de mercados e das normas que regulamentam as atividades, tendo em vista que isto não se deu em função de treinamento e cursos. Assim, infere-se que até este momento a formação acadêmica dos formuladores da proposta de revisão pode ter substituído a inércia da ANEEL em agir com fito na formação dos servidores. Por outro lado, a assimilação dos conceitos pode ter sido facilitada pela troca de experiências entre os estrategistas e entre eles e os decisores. Voltar-se-á a este aspecto oportunamente, quando da discussão da Parte III dos questionários modelos A e B.

A questão 10 teve por finalidade levantar a percepção dos estrategistas a respeito de possíveis características do processo de revisão tarifária periódica. O Quadro 3 a seguir demonstra como os formuladores da proposta de RTP avaliam o procedimento.

QUADRO 3 – AVALIAÇÃO DOS ESTRATEGISTAS SOBRE POSSÍVEIS CARACTERÍSTICAS DO PROCEDIMENTO DE REVISÃO TARIFÁRIA PERIÓDICA

	CONCORDO TOTALMENTE %	CONCORDO PARCIALMENTE %	DESCONHEÇO O PROCESSO %	DISCORDO PARCIALMENTE %	DISCORDO TOTALMENTE %
Dependência de informação	90,91	9,09	0,00	0,00	0,00
Competência para realização	90,91	9,09	0,00	0,00	0,00
Inter-relacionado	63,64	36,36	0,00	0,00	0,00
Coerente	27,27	63,64	0,00	9,09	0,00
Linear	18,18	63,64	0,00	18,18	0,00
Flexível	18,18	18,18	9,09	45,45	9,09
Incontestável	9,09	27,27	0,00	45,45	18,18
Sistematizado	9,09	90,91	0,00	0,00	0,00
Único	9,09	36,36	9,09	18,18	27,27
Rápido	0,00	45,45	9,09	45,45	0,00
Confiável	0,00	54,55	0,00	27,27	18,18
Consistente	0,00	81,82	9,09	0,00	9,09
Revisão por ordem superior	0,00	63,64	0,00	36,36	0,00
Facilidade para realização	0,00	72,73	0,00	27,27	0,00

Fonte: a autora

Com base na avaliação dos formuladores da proposta de revisão tarifária, pode-se inferir que o procedimento metodológico adotado pela ANEEL é caracterizado por ser sistematizado, linear, inter-relacionado, não-conclusivo, coerente, consistente, dependente largamente de informação, passível de revisão se ordenado por superior, de fácil realização e que é realizado por área com competência para implementá-lo.

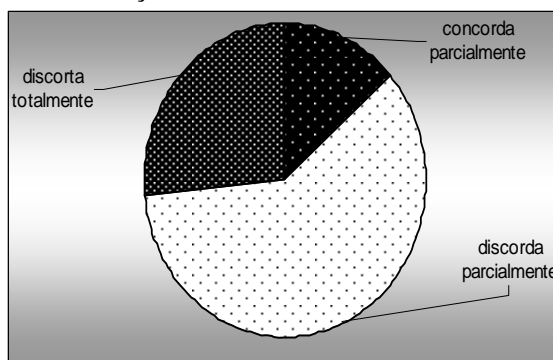
Com relação aos aspectos de rapidez e unicidade apresentados no rol das características aventadas para o procedimento, o grupo mostrou-se dividido, sendo que 45,45% (5/11) concordam apenas parcialmente com a existência de rapidez, enquanto 45,45% (5/11) discordam apenas parcialmente em relação a esta característica. Com relação à unicidade de procedimento, as respostas não permitem avaliar de forma conclusiva, tendo em vista terem variado em função de um grau máximo de concordância e o grau máximo de discordância, não apresentando uma tendência forte em algum dos sentidos. Assim, a partir dos dados coletados, não é possível associar ao procedimento de RTP tais qualidades.

Relativamente à flexibilidade figurar como não válido para 54,55%¹⁰ (6/11) e a confiabilidade apresentar-se como válida para 54,55% (6/11) apenas parcialmente, salienta-se

que houve uma margem pequena na diferença de opiniões favoráveis e contrárias (na prática a diferença representa a opinião de uma pessoa favorável), de forma que por precaução preferiu-se não imputar essas características ao processo. No entanto, conforme se reparará nas respostas dadas à questão 12 do questionário modelo B, aplicado aos decisores, é possível que haja certa insegurança quando da apreciação da proposta de revisão, o que os leva a agir de forma a complementar com informações informais e implícitas aquelas que constam dos processos de revisão tarifária, em busca de consistência. Acrescenta-se que este comportamento também pode possuir um *quantum* de necessidade de busca e satisfação, conforme apontado por Simon (1979).

Na questão 11, buscou-se a opinião dos respondentes quanto ao problema de assimetria de informação estar solucionado pelas metodologias adotadas na revisão tarifária. Observou-se que 66,67% (8/12) disseram discordar parcialmente, 25% (3/12) discordam totalmente, apenas 8,33% (1/12) disseram concordar parcialmente com a assertiva.

GRÁFICO 3 – OPINIÃO DOS ESTRATEGISTAS QUANTO À SOLUÇÃO DO PROBLEMA DE ASSIMETRIA DE INFORMAÇÃO NO PROCEDIMENTO DE RTP



Fonte: a autora

As respostas à questão revelam que, para a maioria dos estrategistas (91,67% - 11/12)¹¹, o problema de assimetria de informação não está solucionado pelo procedimento de revisão tarifária. Esta constatação é ocorre também com relação aos decisores, quando, em questão de igual teor, afirmam não acreditarem que a metodologia adotada tenha dado fim ao problema de assimetria de informação. A mesma opinião é verificada quando da avaliação de opiniões expressas nas duas entrevistas. Dessa forma, pode-se inferir que a assimetria de informação existe e é reconhecida pelos formuladores da proposta de RTP e decisores no procedimento de RTP das distribuidoras de energia elétrica. A Agência tem prevenido e

¹⁰ 54,55% (6/11) é resultado da soma de 45,05% (5/11) que discordam parcialmente e 9,09% (1/11) que discordam totalmente.

tentado minimizar ou neutralizar seu impacto. Acredita-se que a consciência da existência do problema possa facilitar o reconhecimento de situações em que ele esteja presente, de maneira que ações sejam realizadas na intenção de mitigá-lo.

Coletaram-se dados a respeito da percepção dos respondentes acerca de possíveis características das informações requeridas às distribuidoras de energia elétrica. Para os estrategistas as informações não são: **excessivas** (91,67% - 11/12), **replicadas** (83,33 - 10/12), **complexas** (83,33% - 10/12) ou **contraditórias** (75% - 9/12). Mas, segundo os respondentes, caracterizam-se por ser: **necessárias** (100% - 12/12), **úteis** (75% - 9/12) e **suficientes** (58,33% - 7/12).

QUADRO 4 – AVALIAÇÃO DOS ESTRATEGISTAS QUANTO ÀS POSSÍVEIS CARACTERÍSTICAS DAS INFORMAÇÕES PROVENIENTES DAS DISTRIBUIDORAS DE ENERGIA ELÉTRICA

CARACTERÍSTICA	SIM		NÃO	
	%	n/12	%	n/12
Necessária	100,00	12	0,00	0
Útil	75,00	9	25,00	3
Suficiente	58,33	7	41,67	5
Contraditória	25,00	3	75,00	9
Replicada	16,67	2	83,33	10
Complexa	16,67	2	83,33	10
Excessiva	8,33	1	91,67	11

Fonte: a autora

Na questão de número 13, apresentaram-se as seguintes características desejáveis para aquelas informações provenientes das distribuidoras de energia elétrica: precisa, completa, econômica, flexível, confiável, relevante, simples, pontual, verificável, acessível e segura.

Solicitou-se que os respondentes julgassem o procedimento de revisão tarifária, partindo dessas características. Examinou-se que 66,67% (8/12) consideram que o procedimento de revisão tarifária possui mecanismos capazes de detectarem falhas caso essas ocorram com relação a algumas das características apresentadas evitando prejudicar todo o procedimento, enquanto 16,67% (2/12) julgam que não há essa possibilidade. Outros 16,67% (2/12) acreditam que caso ocorressem, as falhas não prejudicariam o procedimento no todo.

As características elencadas são chamadas características da boa informação, isto é, adequadas para a formulação de estratégias e para a tomada de decisão (STAIR e REYNOLDS, 2002). Nota-se que a maioria dos estrategistas acredita que o procedimento de

¹¹ 91,67% (11/12) é resultado da soma de 66,67% (8/12) que discordam parcialmente e 25% (3/12) que discordam totalmente.

RTP possua mecanismos capazes de detectarem falhas em algumas dessas características, possibilitando ajustes. Questão de igual teor foi submetida à apreciação dos decisores.

Ainda com relação às características da boa informação, foi solicitado (QUESTÃO 14 – Modelo A) apontar quais as três mais suscetíveis a falhas. Na opinião dos respondentes a característica mais passível de falha é a completude da informação (apontada 8 vezes), seguida de confiabilidade (7 vezes), de precisão (6 vezes) e possibilidade de verificação (5 vezes).

As falhas verificadas pelos formuladores da proposta de revisão atingem principalmente a completude, a confiabilidade, a precisão e a verificação. Os dados levam a inferir que, em uma situação de inércia ou de processo de revisão tarifária inapropriado, o resultado seria questionável por ser fruto do processamento e da análise de dados e informações incompletos, não confiáveis, imprecisos e não verificáveis, já que estas falhas podem ocorrer.

Deduz-se que a existência de ‘filtros’ detectores de informações ‘suspeitas’ revele que a ANEEL assuma o problema de assimetria de informação como fenômeno inevitável, decorrente da relação entre regulador e regulado e de agendas de interesses muitas vezes conflitantes entre um e outro. No entanto, é possível desenvolver mecanismos capazes de apontar a sua ocorrência, propiciando o ataque ao problema a fim de minimizá-lo ou neutralizá-lo.

Na questão idêntica aplicada junto às decisores (questão 8 do questionário modelo B), salienta-se que, na visão destes, a seqüência de características as quais podem falhar é: confiabilidade (3 vezes), precisão (2 vezes), completude (2 vezes), simplicidade (1 vez) e possibilidade de verificação (1 vez).

Na questão de nº. 15, subdividida em 8 itens, foi requerido que se julgasse, utilizando a escala Likert, alguns aspectos do procedimento de revisão tarifária das distribuidoras de energia elétrica.

Com relação às empresas credenciadas, 58,33% (7/12) apontaram que desconhecem se as empresas credenciadas atuam com imparcialidade na realização de fiscalizações e auditorias nas empresas reguladas, repetindo esse percentual quando questionados se as informações que elas fornecem são confiáveis. Outros dados foram: 16,67% (2/12) concordam totalmente quanto à imparcialidade de atuação e à confiabilidade das informações vindas das empresas credenciadas, enquanto 25% (3/12) concordam parcialmente com essas afirmações. Quando afirmado que as empresas credenciadas minimizam o problema da

assimetria de informação, 41,67% (5/12) concordam parcialmente com a afirmação, e 57,33% (7/12) manifestaram desconhecer a situação.

Nota-se que na opinião dos membros da equipe de revisão tarifária periódica as empresas de referência, as empresas credenciadas e os conselhos de consumidores não são apontados como formas de minimizar a assimetria de informação.

No que tange à percepção quanto a atuação das empresas credenciadas, cabe salientar que estas interagem diretamente com as equipes de fiscalização da base de remuneração dos ativos das distribuidoras, as quais não fazem parte do pessoal e das atribuições da SRE. No entanto, tendo em vista que cabe à equipe de RTP a formulação da proposta de revisão tarifária, sugere-se que à mesma fossem dadas condições de avaliar as informações que lhes são repassadas e as quais impactam sobre análises e proposições da equipe.

A respeito do conselho de consumidores foi afirmado que a presença desta instituição nas discussões da proposta de revisão tarifária funcionaria com um mecanismo minimizador da assimetria de informação. Observou-se que 41,67% (5/12) concordam parcialmente com esta afirmação, enquanto 33,33% (4/12) discordam parcialmente e 25% (3/12) discordam totalmente.

O fato de os estrategistas discordarem ou tenderem a discordar (58,33% - 7/12)¹² de que o conselho consumidor funcione como possível minimizador da assimetria de informação pode encontrar explicação na norma que institui o conselho, Lei 8.631/93, visto que isto é uma responsabilidade da distribuidora, a qual deve instituí-lo e mantê-lo em funcionamento. Questiona-se se a distribuidora não poderia manipulá-lo, fazendo com que as opiniões emanadas do Conselho de Consumidores por ela mantido expresse aquilo que a regulada deseja que seja externado.

A quinta afirmação da questão 15 refere-se à realização de audiências públicas na discussão da proposta de revisão tarifária minimizando o problema da assimetria de informação: 25% (3/12) concordam totalmente, 41,67% (5/12) concordam parcialmente, 25% (3/12) discordam parcialmente e 8,33% (1/12) discordam totalmente.

Dentre os entrevistados, 66,67% (8/12) concordam parcialmente que a metodologia de regulação por incentivo é a que oferece melhores resultados quanto ao problema de assimetria de informação, 25% (3/12) concordam totalmente, enquanto 8,33% (1/12) desconhece o assunto.

¹² 58,33% (7/12) é resultado da soma de 33,33% (4/12) que discordam parcialmente e 25% (3/12) que discordam totalmente.

A metodologia de construção das empresas de referência é parcialmente adequada para 25% (3/12) dos servidores da equipe de revisão, sendo parcialmente inadequada para 58,33% (7/12), totalmente inadequada para 8,33% (1/12), 8,33% (1/12) responderam desconhecer.

Estes dados permitem supor que, dos mecanismos minimizadores da assimetria de informação no procedimento de revisão tarifária avaliados, a audiência pública é um dos pontos fortes de combate à assimetria de informação em se comparando com o conselho de consumidores e as empresas de referência. Isto não significa que não haja outros igualmente importantes e eficazes. No entanto, partindo-se do que foi focalizado na pesquisa, pode-se inferir que, para os formuladores da proposta de RTP, é necessário aprimorar as normas de criação e manutenção dos conselhos de consumidores e a metodologia de criação das empresas de referência. Quanto às empresas credenciadas, os dados levantados junto aos estrategistas não permitem avaliar a situação de efetividade deste mecanismo.

A terceira parte do questionário Modelo A objetivou coletar dados que evidenciassem os fatores sistêmicos da gestão do conhecimento estratégico nos estrategistas novatos e experientes.

Quanto à percepção dos membros da equipe de revisão tarifária da sua condição como estrategista novato ou experiente (Questão 16), 50% (6/12) consideram-se estrategistas, porém sem experiência; 41,67% (5/12) estrategistas experientes, e 8,33% (1/12) não se reconhecem como estrategista, tendo em vista não lhe caberem tarefas relacionadas à formulação de proposta de revisão tarifária periódica.

Com relação ao perfil dos estrategistas, observou-se que 50% (6/12) dos servidores consideram-se estrategistas sem experiência, enquanto 41,67% (5/12) consideram-se experientes.

Avaliando a metodologia do procedimento, sua periodicidade (no período entre 2007 e 2010 será realizado o 2º Ciclo de revisão tarifária das distribuidoras de energia elétrica), a quantidade e complexidade das informações, e ainda que os servidores atuantes na área possuem no máximo 5 anos de contato com as atividades da RTP, pode-se afirmar que se trata de uma equipe inexperiente (MIRANDA, 1999, 2006), os quais, balizando sua atuação nos conhecimentos herdados da formação acadêmica (graduação e pós-graduação), provavelmente atribuem a isto um valor superior ao que dariam à experiência efetivamente adquirida pela prática.

Na questão 17 abordaram-se *expertise* e experiência como fatores a serem aplicados nas atividades da revisão tarifária. 91,67% (11/12) dos servidores responderam que alguns membros do grupo são detentores de *expertise* e experiência e 8,33% (1/12) opinam que todos são detentores de tais qualidades quando da realização dos procedimentos de revisão

Desdobrando a questão anterior, a questão 18 objetivou averiguar se, na percepção do grupo em estudo, havia o emprego de *expertise* e experiência no processo de revisão tarifária. 16,67% (2/12) são de opinião que somente quando da elaboração da metodologia de revisão tarifária houve o emprego de tais fatores, enquanto 83,33% (10/12) acreditam que *expertise* e experiência fazem toda diferença na realização do processo tendo em vista que possibilita minimizar ou neutralizar os problemas de assimetria de informação.

A avaliação dos estrategistas em relação aos dois aspectos levantados nas questões 17 e 18 possibilitam algumas considerações com parâmetro na literatura revisada.

Inicialmente salienta-se que *expertise* é especialização presente na entidade reguladora e que permite tratar de forma efetiva e técnica os assuntos de sua competência (GENOUD, 2003). É uma das premissas que amparam a delegação da competência estatal de regular para um ente específico que tratará exclusivamente de matéria correlata ao mercado por ele regulado. *Expertise* possibilita acompanhar as dinâmicas dos mercados regulados, além de afastar da arena política discussões de natureza institucional, regulamentar e econômica das atividades reguladas, trazendo-as para o campo técnico.

Em segundo lugar observa-se que, de acordo com Miranda (*apud* MIRANDA e COSTA, 2005), a Gestão do Conhecimento Estratégico favorece ao *expert* identificar a relação existente entre informações de um mesmo tipo, ou, dito de outra maneira, a GCE favorece o desenvolvimento de *expertise*, a qual impactará na interpretação e avaliação de interações entre informações numa dada situação.

Fogl (1979) ensina que ao se avaliar a informação e suas propriedades (verdadeira, exata, nova) o que ocorre é interpretação e julgamento por meio de cognição e avaliação. Um outro aspecto explicitado pelo autor é que a qualidade do conteúdo da informação depende dos processos de cognição e avaliação. Por fim, salienta que a produtividade e a eficiência resultam desses processos e não da informação como objeto material.

Ainda segundo Miranda (1999; 2006) e MIRANDA e COSTA (2005) salienta-se que um dos fatores sistêmicos considerados pela GCE é a cognição, a qual está relacionada a processos mentais, experiência, capacidade de julgamento, entre outros. Por experiência os autores reconhecem o contato prolongado com o assunto focalizado.

De uma forma sintética, Machlup (*apud* NONAKA E TAKEUCHI, 1997) atribui à informação à qualidade de permitir interpretar eventos ou objetos, e em cuja presença realçam-se significados e evidenciam-se conexões antes despercebidas.

Infere-se, portanto que:

- a) a cognição e a avaliação do conteúdo da informação influem no julgamento e interpretação da informação;
- b) a cognição sofre o impacto da experiência; e
- c) a *expertise* permite compreender interação entre informações de mesma natureza.

Retornando aos dados do questionário aplicado aos estrategistas, reputa-se à *expertise* e à experiência a condição de fator minimizador da relação de assimetria de informação nos procedimentos de RTP. Ao menos na visão de Fogl (1979) a capacidade de cognição e avaliação ocupa um primeiro plano na interpretação e julgamento da informação, em detrimento da própria qualidade da informação.

Na revisão de literatura (item 7.1, p. 40-46), observou-se que as ações regulatórias são fortemente dependentes de informação e as relações entre regulador e regulado são caracterizadas pela assimetria de informação (ARAÚJO, 1997; PIRES e PICCININI, 1998; PINTO JR e PIRES, 2001; GENOUD, 2003). Um dos conceitos centrais deste estudo, o procedimento de revisão tarifária, descrito no item 6.1 (p. 30-39), deixa evidente a dependência de informação no desenvolvimento da RTP pela ANEEL. E complementarmente, os dados levantados no questionário aplicados aos formuladores da proposta de revisão tarifária (questões 10 e 11), evidenciam que uma das características do procedimento de revisão tarifária é a alta dependência de informação para que seja desenvolvido. Decorre das situações apontadas pela literatura e observadas na pesquisa que informação é um dos mais importantes insumos a ser processado e transformado em proposta de revisão tarifária (estratégia) e revisão tarifária homologada (decisão estratégica).

Destarte, pode-se inferir que, mesmo que idealmente a informação possuísse as qualidades da boa informação apontadas por Stair e Reynolds (2002), não havendo uma relação de assimetria de informação, isso não suprimiria a necessidade de *expertise* e experiência. Primeiro porque são características que possibilitam o desenvolvimento da capacidade de cognição e avaliação e de percepção das interações entre informações. E em segundo lugar, e não mesmo importante, porque *expertise* é um dos pressupostos da criação e manutenção de entes reguladores independentes, tendo em vista que a regulação objetiva dar a um mercado imperfeito as condições necessárias para que ele se desenvolva adequadamente

e em compasso com os anseios da sociedade. E a realização desta tarefa só é possível com a atuação especializada dos agentes reguladores.

Conclui-se que, se no plano do ideal a relação entre regulador e regulado não fosse caracterizada pela assimetria de informação entre as partes envolvidas, mesmo assim, haveria a necessidade de desenvolvimento de *expertise* e fomento à experiência. No entanto, no mundo real da regulação de mercados, este é um dos problemas enfrentados pelo ente regulador. Neste caso é maior ainda a importância de que essas duas características sejam reputadas aos responsáveis por atividades de regulação, em especial, às atividades da RTP.

Comparando os fatores bom senso dos formuladores da proposta de revisão e qualidade e quantidade dos dados e informações disponibilizados pelas distribuidoras de energia elétrica, 66,67% (8/12) dos respondentes concordaram que a realização do procedimento de revisão tarifária depende tanto de um quanto de outro fator, ao passo que 25% (3/12) acreditam que o procedimento depende menos do bom senso e mais da qualidade e quantidade de informações e 8,33% (1/12) manifestam que bom senso influencia mais o procedimento do que a qualidade e quantidade de informações.

Na questão 20, 58,33% (7/12) servidores da equipe de revisão manifestaram-se parcialmente favoráveis à afirmação de que fazem uso somente de discernimento e razão, atuando de forma objetiva e racional, procurando afastar a intuição, 25% (3/12) concordam totalmente com a afirmação, 8,33% (1/12) discordam parcialmente e 8,33% (1/12) discordam totalmente da assertiva.

Na questão de nº. 21, 75% (9/12) dos estrategistas opinaram aceitar parcialmente a assertiva de que possuem um claro discernimento sobre os temas, conceitos, metodologias, normas, agentes, resultados envolvidos nos procedimentos de revisão tarifária periódica; 16,67% (2/12) discordam parcialmente da assertiva, enquanto 8,33% (1/12) estão totalmente em acordo.

Avaliando as três questões e respectivas respostas, verifica-se que se trata de referência aos conhecimentos tácito e explícito. Na opinião dos estrategistas, tanto um quanto outro são válidos quando da realização da RTP, o que não quer dizer que eles recorrem ao bom senso, tendo em vista os termos na elaboração da questão.

Para NONAKA e TAKEUCHI (1997), conhecimentos tácito e explícito interagem, favorecendo a criação e a expansão do conhecimento. Não parece haver uma hierarquia entre estes tipos de conhecimento. Lembrando que o conhecimento tácito é formado por elementos cognitivos e técnicos, relacionando-se ao modelo mental do indivíduo (esquemas,

paradigmas, perspectivas, crenças e pontos de vista) de forma a delinear a maneira como interpreta, modela e julga o que lhe cerca.

Ressalta-se que de acordo com MIRANDA e COSTA (2005) os estrategistas e decisores novatos tendem a recorrer mais ao conhecimento explícito do que ao tácito.

O item a seguir do questionário (questão 20) pode servir como indício desta inferência quando se verifica que 83,33%¹³ (10/12) dos membros da equipe procuram afastar a intuição, baseando-se no discernimento e na razão, atuando de forma objetiva, quando de seus julgamentos no procedimento de revisão tarifária. Junta-se a isto o fato de que 83,33%¹⁴ (10/12) dos entrevistados afirmam possuir um claro discernimento sobre os temas, conceitos, metodologias, normas, entre outros aspectos da RTP, o que possivelmente recobre-lhes de segurança e racionalização.

Observa-se que, se por um lado os formuladores da proposta de revisão tarifária reconhecem que somente dados e informação podem não satisfazer ou responder ou levar a conclusões satisfatórias nas questões da RTP, por outro lado eles procuram ser objetivos em suas análises, baseando-se em sua capacidade de discernimento e na razão, em detrimento da intuição e uso do bom senso.

Uma possível explicação para este comportamento pode estar relacionando com o que os estrategistas percebem da relação procedimento de revisão tarifária e atendimento aos princípios da Administração Pública Brasileira (questões 38 e 42), com especial destaque para os da impessoalidade e da legalidade. Assim, se por um lado o bom senso pode ser utilizado conjuntamente aos dados e informação na medida em que as normas assim o permitem, por outro lado, recorrer à intuição pode extrapolar os limites do razoável, e ir de encontro a traços da cultura organizacional, ou seja, o atendimento aos princípios imanentes da gestão pública.

Em resumo, pode-se inferir que, em suas análises, os estrategistas levam em consideração dados e informações e interações deles resultantes que podem ser comprovados, atendendo ao que a Lei estabelece. O que confirma a tese de Miranda e Costa (2005) de que novatos recorrem mais ao conhecimento explícito. A atuação discricionária pode ser limitada por fatores da cultura organizacional, ou seja, atendimento aos princípios da Administração Pública Brasileira.

¹³ 83,33% (10/12) é resultado da soma de 58,33% (7/12) que concordam parcialmente e 25% (3/12) que concordam totalmente.

¹⁴ 83,33% (10/12) é resultado da soma de 75% (9/12) que concordam parcialmente e 8,33% (1/12) que concordam totalmente.

Estimular a troca de informações e experiências entre os servidores é uma das preocupações da ANEEL e da SRE para 33,33% (4/12) dos respondentes, 50% (6/12) concordam apenas parcialmente, 8,33% (1/12) são indiferentes e outros 8,33 (1/12) discordam parcialmente da afirmação (Questão 22).

Na questão 23 buscou-se levantar a integração do grupo por meio da afirmação de que os membros da equipe da revisão tarifária estão integrados, o que favorece o clima amistoso, a confiança e o apoio mútuo. A maior parte do grupo, 75% (9/12) tendem a concordar com a assertiva, enquanto 25% (3/12) a aceitam como totalmente verdadeira.

As respostas à questão 24 – que afirma que as atividades realizadas pelos estrategistas são estimulantes, desafiadoras e importantes – evidenciaram que 50% (6/12) dos respondentes tendem a concordar parcialmente, 25% (3/12) concordam totalmente, 16,67 (2/12) discordam parcialmente e 8,33 (1/12) discordam totalmente da afirmação.

Na questão 25 a afirmação de que havia compatibilidade entre as atividades realizadas e o grau de instrução do servidor, houve concordância parcial por parte de 66,67% (8/12), seguida de 25% (3/12) de concordância total e 8,33% (1/12) de discordância total.

Os dados levantados nas questões 22 e 23 sugerem que há uma preocupação da Agência em proporcionar a troca de experiência e informação, criando condições favoráveis ao compartilhamento dessas, ou seja, há situações fomentadoras deste comportamento, de acordo com o que ensina McInerney (2006). A equipe responsável pela revisão tarifária periódica das distribuidoras de energia elétrica atua dentro de cultura organizacional que propicia o compartilhamento de informações e a troca de experiências, vivenciam um clima de confiança entre si e gozam de entrosamento com a Diretoria Colegiada.

Estas condições tendem a serem reforçadas, se levados em consideração os dados coletados nas questões 24 e 25, em que a manifestação da maioria (75% - 9/12)¹⁵ dos formuladores da proposta de revisão tarifária que acreditam que atividades por eles desenvolvidas são estimulantes, desafiadoras e importantes. Da mesma forma, a maioria dos membros da equipe (91,67% - 11/12)¹⁶ reconhece que há compatibilidade entre as atividades realizadas e os grau de instrução.

Uma outra evidência de que há dentro da cultura organizacional espaço e condições para que haja entrosamento entre os atores do procedimento de revisão são as respostas

¹⁵ 75% (9/12) é resultado da soma de 50% (6/12) que concordam parcialmente e 25% (3/12) que concordam totalmente.

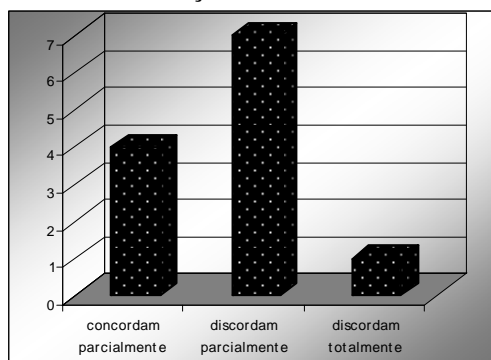
¹⁶ 91,67% (11/12) é resultado da soma de 66,67% (8/12) que concordam parcialmente e 25% (3/12) que concordam totalmente.

colhidas na questão 26. Diante da afirmação de que há entrosamento entre a Diretoria Colegiada e os membros da equipe de revisão tarifária, de forma que, sempre que necessário, é possível discutir questões, esclarecer problemas e sanar dúvidas, os formuladores da proposta de revisão se manifestaram da seguinte forma: 41,67% (5/12) concordam totalmente, 33,33% (4/12) concordam parcialmente, para 16,67% (2/12) a afirmação é indiferente, e 8,33% (1/12) discordam parcialmente da assertiva.

O suporte tecnológico – sistemas de informação e comunicação – e os métodos e técnicas utilizados na realização das atividades do procedimento de revisão tarifária, foram abordados pelas questões de 27 a 32 do questionário Modelo A, cujos resultados são mostrados a seguir.

Questão 27. Afirmativa: a equipe conta com sistemas informatizados que disponibilizam todas as informações necessárias. Respostas: 58,33% (7/12) discordam parcialmente, 33,33% (4/12) concordam parcialmente e 8,33% (1/12) discordam totalmente, as quais podem ser visualizadas no Gráfico 4 a seguir.

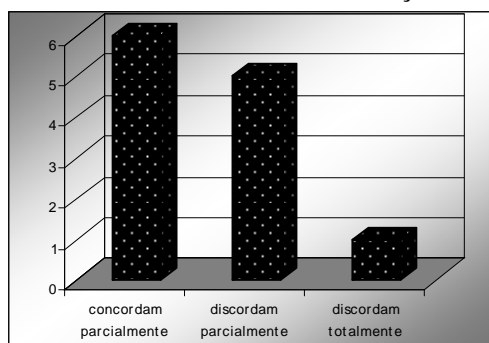
GRÁFICO 4 - DISPONIBILIZAÇÃO DE SISTEMAS QUE OFERTAM AS INFORMAÇÕES NECESSÁRIAS



Fonte: a autora

Questão 28. Afirmativa: a ANEEL se preocupa em disponibilizar sistemas de comunicação que possibilitam aos servidores trocar experiências, sanar dúvidas e discutir questões. Respostas: 50% (6/12) concordam parcialmente, 41,67% (5/12) discordam parcialmente, 8,33% (1/12) discordam totalmente.

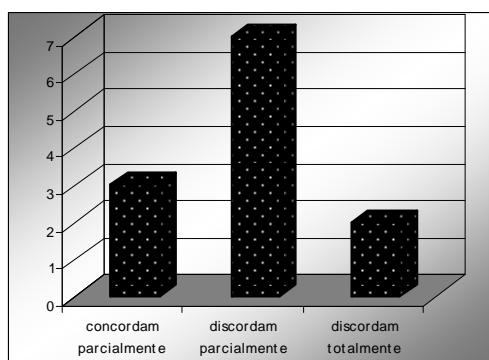
GRÁFICO 5 – DISPONIBILIZAÇÃO DE SISTEMAS DE COMUNICAÇÃO



Fonte: a autora

Questão 29. Afirmativa: houve preocupação, por parte da ANEEL, em oferecer treinamento para a operação de sistemas e conhecimento dos métodos e técnicas a serem utilizados no procedimento de revisão tarifária, em quantidade e qualidade suficientes. Respostas: 58,33% (7/12) discordam parcialmente, 25% (3/12) concordam parcialmente, 16,67% (2/12) discordam totalmente.

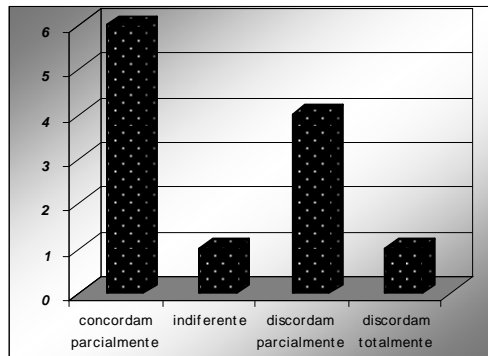
GRÁFICO 6 – OFERTA DE TREINAMENTO NA OPERAÇÃO DOS SISTEMAS E CONHECIMENTO DOS MÉTODOS E TÉCNICAS



Fonte: a autora

Questão 30. Afirmativa: são disponibilizados pela ANEEL materiais instrucionais, manuais e fluxogramas relacionados ao procedimento de revisão tarifária. Respostas: 50% (6/12) concordam parcialmente, 33,33% (4/12) discordam parcialmente, 8,33% (1/12) indiferentes, 8,33 (1/12) discordam totalmente.

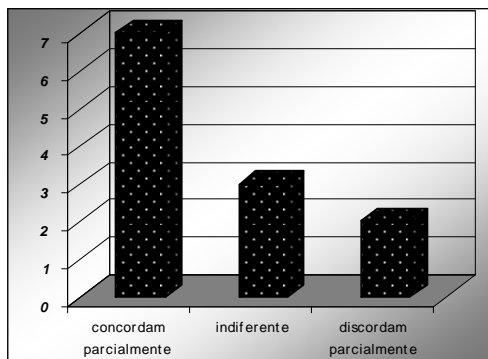
GRÁFICO 7 – DISPONIBILIZAÇÃO DE MATERIAL INSTRUCIONAL



Fonte: a autora

Questão 31. Afirmitiva: O CEDOC/ANEEL tem proporcionado apoio em termos de oferecer artigos, revistas, jornais, vídeos, trabalhos acadêmicos, cartilhas, ou seja, material necessário ao seu entrosamento com os conceitos e temas relacionados ao procedimento de revisão tarifária. Respostas: 58,33% (7/12) concordam parcialmente, 25% (3/12) indiferente, 16,67% (2/12) discordam parcialmente.

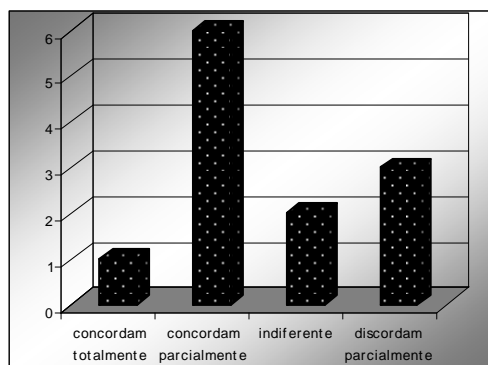
GRÁFICO 8 – PERCEPÇÃO DO APOIO DO CEDOC/ANEEL



Fonte: a autora

Questão 32. Afirmitiva: A equipe conta com canais de comunicação adequados que viabilizam o contato necessário com as distribuidoras de energia elétrica, consumidores, governos. Respostas: 50% (6/12) concordam parcialmente, 25% (3/12) discordam parcialmente, 16,67% são indiferentes à questão, 8,33% (1/12) concordam totalmente.

GRÁFICO 9 – DISPONIBILIZAÇÃO DE CANAIS DE COMUNICAÇÃO COM AS DISTRIBUIDORAS DE ENERGIA ELÉTRICA



Fonte: a autora

Ao se avaliar as respostas apresentadas para as questões 27 a 32 observa-se que, na percepção dos estrategistas, a ANEEL não tem dado a necessária atenção e importância ao suporte tecnológico como meio de disponibilizar as informações necessárias no procedimento, apesar de ser amplamente dependente de informação.

Diagnóstico similar se deu em relação aos sistemas de comunicação utilizados na troca de informações e experiências e sanar dúvidas, bem como na troca de informações com as distribuidoras.

De acordo com McGee e Prusak (1994) a definição de estratégia beneficia-se mais da gestão da informação que os demais processos organizacionais, considerando-se que dependem largamente de informação. Isto implica na necessidade de que o planejamento organizacional inclua formas de se disponibilizar as informações necessárias aos diversos atores e níveis gerenciais.

Para atender a este requisito as organizações podem empregar a tecnologia da informação com a finalidade de coletar, tratar, armazenar, disseminar e possibilitar o uso da informação.

No entanto, não basta a aquisição de sistemas informatizados, muitas vezes de custo financeiro alto, depositando neles a confiança de que são suficientes para embasar qualquer ação organizacional. É necessário antes planejar o gerenciamento da informação, de uma forma sistematizada, incluindo identificação de necessidades e requisitos, classificação, armazenamento, tratamento e apresentação da informação, além do desenvolvimento de produtos e serviços a partir dela (MCGEE e PRUSAK, 1994).

Segundo Angeloni (2003) a comunicação é uma forma de invocar o consenso e facilitar o trânsito interno e externo da informação. A eficiência no uso da comunicação pode

ser creditada ao uso de tecnologia da informação. Maximiano (2000) vê na tecnologia da informação um facilitador dos processos de tomada de decisão e de desenvolvimento dos demais processos organizacionais.

Contudo, não basta disponibilizar sistemas de informação sem a devida preparação daqueles que o utilizam, de maneira a possibilitar-lhes compreender os dados disponíveis (ANGELONI, 2003). Mesmo porque os dados registrados em suportes informatizados, *per si*, não representa aumento de informação e conhecimento (LUSSATO *apud* ANGELONI, 2003), bem como em qualquer outro meio.

Partindo-se dos dados levantados, da premissa de que os usuários dos sistemas de informação devam ser preparados para utilizá-los e da importância dos canais de comunicação como meio pelo qual a informação pode ser disponibilizada, infere-se que a Agência não tem desenvolvido ações no sentido de preparar adequadamente o pessoal da revisão tarifária periódica das distribuidoras de energia elétrica. Isto se aplica, inclusive, com relação à preparação da equipe quanto aos métodos e técnicas da RTP ou oferecendo-lhes suporte instrucional com o objetivo de sanar dúvidas e incrementar o procedimento.

Reforçando o levantamento sobre treinamento, as respostas colhidas na questão 43 indicam que 91,67% (11/12) não passaram por qualquer tipo de curso/treinamento.

Estas situações permitem supor que incrementos na forma de desenvolver o procedimento de revisão tarifária ou o saneamento de dúvidas tem sido fruto do compartilhamento de informações e experiência entre os membros do grupo, conforme foi avaliado anteriormente, e reforçado pelas repostas às questões 44 e 45. Na primeira questão, 100% (12/12) responderam que há interação entre os membros da equipe em favor da troca de informações e experiências, atribuindo a interação principalmente às iniciativas do grupo e do superintendente da SRE. E na segunda, todos (100% - 12/12)¹⁷ declararam que há um comportamento favorável à troca de informações e experiência por parte dos estrategistas.

As questões de 33 a 37 versaram sobre a percepção dos estrategistas a respeito de alguns aspectos da atuação da Diretoria Colegiada que esta faz questão de evidenciar.

Na questão 33, solicitados a julgar a afirmação “na sua atuação a Diretoria Colegiada faz questão de que os servidores saibam que é um dos objetivos da Agência favorecer o equilíbrio do mercado de energia elétrica, isto é, harmonizar os interesses dos consumidores,

¹⁷ 100% (12/12) é resultando da soma de 50% (6/12) que concordam totalmente e 50% (6/12) que concordam parcialmente.

distribuidoras e governo”, 58,33% (7/12) disseram concordar totalmente e 41,67% (5/12) disseram concordar parcialmente.

Na questão 34, a afirmação de que a Diretoria Colegiada faz questão de que os servidores saibam que a atuação da Agência deve favorecer o reconhecimento de sua credibilidade junto à sociedade foi acolhida totalmente por 58,33% (7/12), parcialmente por 33,33%(4/12) e indiferente para 8,33% (1/12).

Na percepção de 58,33% (7/12) dos estrategistas, a Diretoria Colegiada faz questão de evidenciar que a modicidade tarifária é um dos princípios da regulação econômica a ser perseguido em benefício dos investidores e consumidores, 33,33% (4/12) concordam parcialmente com a afirmação e 8,33% (1/12) se posicionam indiferentes.

Na questão 36, afirmou-se que a Diretoria Colegiada fazia questão de frisar para os servidores que a universalização dos serviços públicos de distribuição de energia elétrica é princípio na atuação da ANEEL. 41,67% (5/12) dos respondentes concordam parcialmente com a afirmação, 25% (3/12) concordam totalmente, 25% (3/12) discordam parcialmente e 8,33%(1/12) se manifestaram indiferentes à questão.

A questão 37 tratou de transparência. Na opinião de 91,67% dos membros da equipe de revisão tarifária, a Diretoria Colegiada deixa claro para os servidores da ANEEL que é obrigação legal atuar com transparência, 8,33% (1/12) concordam parcialmente com a afirmação.

Parece claro para os formuladores da proposta de revisão tarifária das distribuidoras de energia elétrica que a Diretoria Colegiada da ANEEL atua no sentido de fortalecer e de evidenciar aspectos relevantes e esperados dos entes reguladores, por exemplo, criando condições para que haja confiança e a credibilidade da Agência junto ao mercado e à sociedade. A ANEEL busca realçar, ainda, para os servidores da casa, os parâmetros, valores e objetivos que orientam as decisões e ações da Agência como um todo.

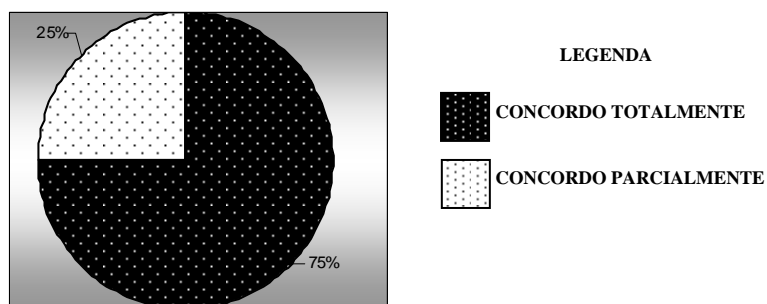
São, portanto, princípios, valores e objetivos que os estrategistas percebem emanar fortemente da atuação da Diretoria Colegiada:

- ✓ o equilíbrio do mercado de energia elétrica,
- ✓ o reconhecimento da credibilidade da instituição junto à sociedade,
- ✓ a modicidade tarifária e a universalização dos serviços de energia elétrica, e
- ✓ a transparência.

A aplicação de questão nos mesmos termos à Diretoria Colegiada, buscando sondar o auto-reconhecimento de comportamentos que evidenciassem os princípios, corroboram a percepção dos estrategistas, conforme se vê quando da apreciação das questões 26 a 30 do questionário modelo B.

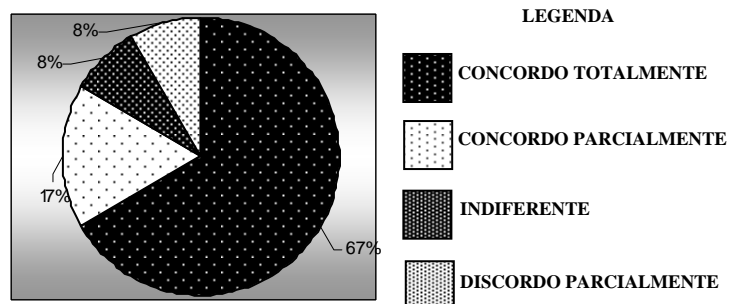
Submetidos ao questionamento sobre o atendimento dos princípios da Administração Pública no Brasil (fatores da cultura organizacional) no procedimento de revisão tarifária, (Questões 38 a 42), obtiveram-se os seguintes resultados constantes nos gráficos a seguir:

GRÁFICO 10 – PRINCÍPIO DA LEGALIDADE



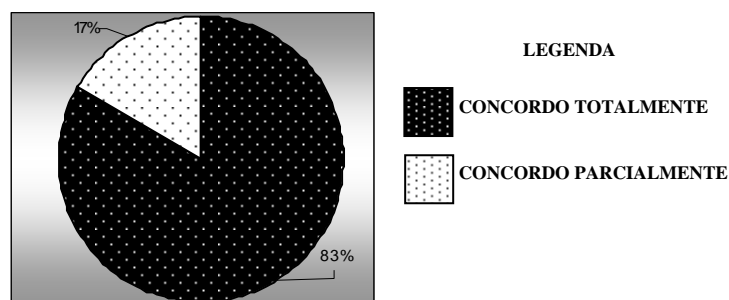
Fonte: a autora

GRÁFICO 11 – PRINCÍPIO DA IMPESSOALIDADE



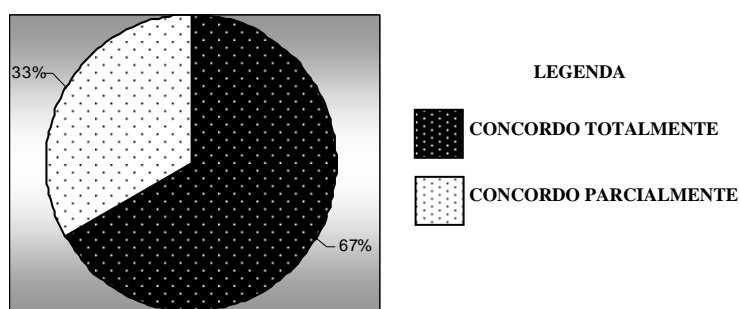
Fonte: a autora

GRÁFICO 12 – PRINCÍPIO DA MORALIDADE



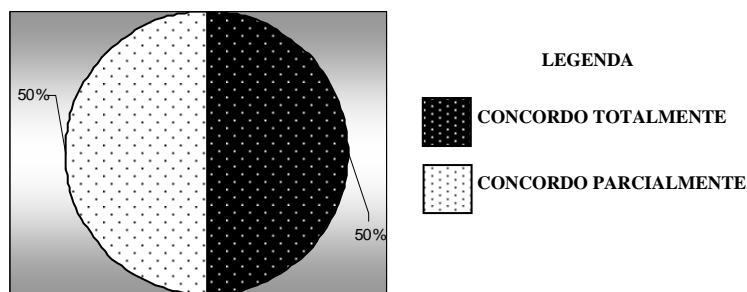
Fonte: a autora

GRÁFICO 13 – PRINCÍPIO DA PUBLICIDADE



Fonte: a autora

GRÁFICO 14 – PRINCÍPIO DA EFICIÊNCIA



Fonte: a autora

Como entidade pública a ANEEL se submete plenamente aos princípios norteadores da gestão pública, os quais estão prescritos no artigo 37 da Constituição da República Federativa Brasileira – princípios da legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência. Reconhece-se que há outros princípios que orientam a ação do serviço público. No entanto, optou-se por verificar o atendimento destes cinco no âmbito do procedimento de revisão tarifária, por serem os mais relevantes e primordiais tendo em vista que o próprio texto constitucional, no artigo 37, a eles se refere como princípios da administração pública, os demais estando dispersos ao longo da Carta Magna e no ordenamento infraconstitucional.

Observou-se que, no entendimento dos membros da equipe de revisão, os princípios têm sido atendidos, na medida em que somente o princípio da impessoalidade apresentou uma discordância parcial, tendo 84% se manifestado concordante ou parcialmente concordante com a questão. Outro fato é que o princípio da moralidade é o que mais fortemente tem sido percebido pelos estrategistas, considerando-se que 83% concordam totalmente com o atendimento a este princípio, e o restante, 17%, concordarem parcialmente.

A credibilidade é um dos aspectos que tende a ser reforçado pela delegação de poder às agências reguladoras, e é uma das funções a serem cumpridas por estas. Por outro lado, há que se considerar que a criação de entidades reguladoras independentes objetiva, entre outros, dar mais eficiência e confiança às políticas públicas. É que os debates e acordos realizados na arena política sofrem de alguns vícios, tais como a morosidade, a falta de *expertise* por parte dos políticos e a pressão em favor da situação política vigente (GENOUD, 2003).

Estes fatos, aliados à atuação da Diretoria Colegiada, sugerem que a cultura organizacional da Agência é parametrizada pelas normas gerais e específicas do setor, e que a direção da entidade reforça a necessidade de se garantir credibilidade por meio de seu comportamento e decisões tomadas. Acredita-se, portanto, que, se considerados somente a atuação da Diretoria Colegiada e o atendimento aos princípios da Administração Pública Brasileira, a ANEEL tenda a obter uma imagem de confiança e credibilidade junto à sociedade e ao mercado por ela regulado.

Na questão 43, cuja intenção era levantar a participação em atividades de formação profissional, observou-se que 91,67% (11/12) responderam que, até o momento, não fizeram qualquer curso e/ou treinamento, com enfoque nos procedimentos de revisão tarifária, pagos, financiados e/ou oferecidos pela ANEEL. 8,33% (1/12) responderam 'sim', apontando a sua participação no Curso de Regulação em Buenos Aires – Argentina, com duração de 40 horas.

Na questão 44, 100% (12/12) dos estrategistas responderam que há interação entre os membros da equipe de revisão tarifária no que se relaciona à troca de informações e experiências. Esta interação se deve, para 100% (12/12), às iniciativas dos membros do grupo. 58,33% (7/12) acreditam que também o superintendente da SRE toma iniciativas nesse sentido. E complementarmente 25% (3/12) dos estrategistas atribuem essa situação também à iniciativa do líder do grupo.

Quando afirmado que havia entre os atuais membros da equipe que desenvolve as atividades de revisão tarifária um comportamento favorável à troca de informações e

experiências, 50% (6/12) disseram concordam totalmente com a afirmativa, enquanto 50% (6/12) disseram concordar parcialmente.

10.2 Descrição e análise dos dados levantados junto aos decisores – Questionário Modelo B

Os questionários foram distribuídos e recolhidos entre os dias 18/09/2007 e 11/10/2007. Foi apresentada uma dúvida quanto à forma e os termos usados em duas questões, as quais foram esclarecidas pela pesquisadora. Foram coletadas as respostas de três dentre os cinco diretores da ANEEL.

Em razão do universo pesquisado e do número de respondentes, a descrição dos dados do questionário Modelo B considerou o valor absoluto encontrado, não havendo comparações em termos percentuais.

A análise apresentada pretende discutir os aspectos revelados nos dados coletados dos questionários aplicados aos decisores da ANEEL. Salienta-se, no entanto, que do universo de cinco diretores, três responderam o questionário modelo B. Assim, quando se utilizar o termo ‘diretores’ refere-se aos três diretores respondentes, e não à Diretoria Colegiada. Quando for o caso, ao se tratar de algum aspecto que se suponha inerente ao conjunto de diretores, neste caso, é usado o termo Diretoria Colegiada ou Diretoria Colegiada da ANEEL.

A primeira parte do levantamento de dados, por meio da aplicação de questionário (Modelo B, Apêndice, p. 172-179) objetivou delinear o perfil da Diretoria Colegiada da ANEEL, à qual cabe a tarefa de proceder na tomada de decisão no âmbito da Agência, sendo que neste trabalho, focaliza-se o processo de tomada de decisão no âmbito do procedimento de revisão tarifária periódica das distribuidoras de energia elétrica.

A idade dos decisores varia entre 38 e 54 anos. Dois dos diretores possuem doutorado (Engenharia da Produção e Ciências Econômicas) e um possui MBA em Ciências Contábeis e outros cursos não especificados.

Referindo-se ao tempo de atuação com temas relacionados à regulação econômica, obteve-se como respostas 9, 15 e 17 anos; ao tempo de revisão tarifária: 2, 5 e 7 anos; e no processo de tomada de decisão: 7, 9 e 15 anos.

Um possível perfil para os membros da diretoria da ANEEL pode ser delineado da seguinte forma: idade variável, com pós-graduação, experiência em temas regulatórios, em

processos de tomada de decisão e em revisão tarifária, sendo que neste último quesito o tempo mínimo de experiência é de dois anos.

Pode-se inferir que, no conjunto, a Diretoria Colegiada da ANEEL possui um grau elevado de preparação para tratar de assuntos regulatórios. Observa-se que dos três diretores, apenas um pode ser considerado novato em temas regulatórios, por possuir nove anos de experiência sendo os demais considerados experientes. Observando-se o tempo acumulado no trato de assuntos ligados à tomada de decisão, um dos membros pode ser considerado experiente, enquanto os outros dois são novatos. E, em se tratando de revisão tarifária os três diretores podem ser considerados novatos (MIRANDA e COSTA, 2005; MIRANDA, 2006).

Por outro lado, acredita-se que a formação de pelos menos dois dos três diretores seja um importante coadjuvante na forma como estes desenvolvem suas atribuições regulatórias.

A segunda parte do levantamento dos dados objetivou levantar a percepção dos decisores com relação à assimetria de informação nos procedimentos de revisão tarifária das distribuidoras de energia elétrica.

A questão de nº. 5 evidenciou que os três respondentes discordam parcialmente da afirmação de que o problema da assimetria de informação existente entre a ANEEL e as distribuidoras de energia elétrica está totalmente solucionado pelas metodologias adotadas para a realização da revisão tarifária.

Na questão 6, solicitou-se que os respondentes julgassem as características imputadas às informações provenientes das distribuidoras de energia elétrica. O Quadro 5 representa as manifestações dos decisores.

QUADRO 5 – AVALIAÇÃO DOS DECISORES QUANTO ÀS POSSÍVEIS CARACTERÍSTICAS DAS INFORMAÇÕES PROVENIENTES DAS DISTRIBUIDORAS DE ENERGIA ELÉTRICA

CARACTERÍSTICAS	RESPOSTAS	
	SIM	NÃO
NECESSÁRIAS	3	0
ÚTEIS	3	0
EXCESSIVA	2	1
REPLICADOS	2	1
COMPLEXAS	2	1
SUFICIENTES	1	2
CONTRADITÓRIAS	0	3

Fonte: a autora

A partir do rol de características da boa informação, na questão 7 solicitou-se aos decisores que assinalassem as que eram mais suscetíveis a não realizarem-se, sendo que:

confiável (3 vezes), precisa e completa (2 vezes), simples e verificável (1 vez) foram as indicadas.

Os diretores são de comum opinião que as informações requeridas das distribuidoras são necessárias e úteis e não se contradizem. Mas têm opiniões divergentes com relação a outros aspectos como suficiência, excessividade, replicação e complexidade.

Os dados levantados podem ser interpretados de maneira correlata ao que foi feito com relação às respostas dadas pelos estrategistas à questão de igual teor.

Complementa-se que o fato de reconhecer a assimetria como um problema da RTP por parte dos diretores, viabiliza decisões e ações no sentido de que a Agência desenvolva mecanismos com a finalidade de combatê-lo, fiscalizando, criando e implementando metodologias, promovendo auditorias, desenvolvendo e mantendo *expertise* (ARAÚJO, 1997; PIRES e PICCININI, 1998; GENOUD, 2003). Esta preocupação é apontada também nas duas entrevistas realizadas no âmbito da pesquisa, tendo em vista que ambos os entrevistados apontam situações em que a Agência tem envidado esforços no sentido de rever metodologias (caso das empresas de referência) e criar outras metodologias (desenvolvimento do banco de informações).

Na questão 8, cada um dos respondentes manifestou-se de forma diferente, sendo que, para um, o procedimento de RTP possui mecanismos capazes de detectar falhas em algumas dessas características, de forma a possibilitar o devido ajuste a tempo. Para outro o procedimento de RTP não possui tais mecanismos, o que pode comprometer a revisão tarifária no seu todo. E para o terceiro, o fato de não possuir esses mecanismos não compromete a revisão tarifária periódica das distribuidoras de energia elétrica.

Com relação às características do procedimento de RTP elencadas na questão 9, os diretores respondentes manifestaram-se da forma como demonstrado no Quadro 6 a seguir.

**QUADRO 6 – AVALIAÇÃO DOS DECISORES SOBRE POSSÍVEIS
CARACTERÍSTICAS DO PROCEDIMENTO DE
REVISÃO TARIFÁRIA PERIÓDICA**

	CONCORDO TOTALMENTE	CONCORDO PARCIALMENTE	DESCONHEÇO O PROCESSO	DISCORDO PARCIALMENTE	DISCORDO TOTALMENTE
Inter-relacionado	2	1	0	0	0
Dependente de informação	2	0	1	0	0
Revisável	2	0	0	1	0
Sistematizado	1	2	0	0	0
Consistente	1	1	0	1	0
Realizado por área competente	1	2	0	0	0
Linear	0	1	0	2	0
Flexível	0	0	1	2	0
Incontestável	0	1	1	1	0
Rápido	0	0	0	3	0
Confiável	0	1	2	0	0
Coerente	0	2	1	0	0
Fácil de ser realizado	0	1	0	2	0
Único	0	0	1	0	2

Fonte: a autora

No que diz respeito ao procedimento de revisão tarifária, na opinião dos diretores, aquele tende a ser: sistematizado, não linear, inflexível, inter-relacionado, moroso, coerente, consistente, dependente de informação, realizado por área competente, complexo, revisável e substituível. Salienta-se que dois diretores desconhecem se o procedimento é confiável. Observa-se que não há convergência no sentido de avaliar a incontestabilidade do procedimento, tendo em vista que as opiniões acerca desta peculiaridade variam entre ‘concordo parcialmente’, ‘desconheço o processo’ e ‘discordo parcialmente’.

Observa-se que, na percepção dos diretores, rapidez não é uma das características do procedimento de RTP, considerando-se que os três diretores manifestaram-se no sentido de atribuir à afirmação a resposta discordo parcialmente. Possivelmente a celeridade do procedimento sobre o impacto, entre outras causas, decorre do fato de que os diretores costumam recorrer a outras informações a fim de obter consistência na proposta de revisão, o que pode ser oneroso e custoso em termos de tempo.

A questão 10 objetivou o julgamento de 6 afirmações sobre alguns dos mecanismos utilizados no procedimento de revisão tarifária periódica, os quais podem servir na minimização da assimetria de informação.

1ª afirmação: O resultado da atuação das empresas credenciadas ao realizar fiscalizações e auditorias nas distribuidoras de energia elétrica é imprescindível para reduzir o

problema de assimetria de informação. Respostas: um concorda totalmente, um concorda parcialmente e um indiferente.

2ª afirmação: As informações validadas pelas empresas credenciadas apresentam-se como plenamente confiáveis. Respostas: um concorda parcialmente, dois discordam parcialmente.

Observa-se que as empresas credenciadas não são vistas pelos diretores como uma fonte segura de informações para a RTP. Elas são as responsáveis, em conjunto com equipe da Superintendência de Fiscalização Financeira, por avaliar os ativos pertencentes à base de remuneração que é um dos itens da RTP. As informações impactam nos resultados da revisão tarifária. No entanto, os dados coletados, sugerem que essas informações são falhas no quesito confiabilidade, tendo em vista que a afirmativa apresentada referia-se a esta característica.

O fato de a maioria dos estrategistas manifestarem-se pela indiferença à atuação imparcial e à qualidade das informações repassadas pelas empresas credenciadas não refuta ou contradiz a opinião dos decisores. Ressalta-se que estes têm uma visão mais ampla do processo, e aqueles, por não atuarem diretamente com as empresas credenciadas, tarefa realizada por equipe de outra superintendência, provavelmente ficam impossibilitados de julgarem a natureza das informações, o que pode ser agravado pelo fato de se tratar de uma equipe inexperiente e sem treinamento.

3ª afirmação: A presença do conselho de consumidores nas discussões da proposta de revisão tarifária contribui para a redução do problema de assimetria de informação entre a ANEEL e a distribuidora de energia elétrica. Respostas: dois concordam parcialmente, um indiferente.

Nesta questão observa-se que os diretores acreditam no conselho de consumidores como mecanismo redutor da assimetria de informação. A questão, quando avaliada pelos estrategistas, obteve outro julgamento, sendo que a maioria deles discorda dessa contribuição desta instituição.

4ª afirmação: A realização de consultas e audiências públicas para discussão da proposta de revisão tarifária além de cumprir com a função de tornar transparente a atuação da Agência no procedimento de revisão tarifária, reduz o problema de assimetria de informação. Respostas: três concordam totalmente.

Observa-se que o uso de consultas e audiências públicas no âmbito da ANEEL são reconhecidas como uma forma de reduzir a relação de assimetria de informação entre a ANEEL e a distribuidora. Os processos decisórios são favorecidos pelas consultas e audiências públicas por pelo menos quatro razões:

- a) servirem de fonte de informação, inclusive do ambiente externo à organização, possibilitando, portanto, e no caso das RTP em especial,
- b) identificar o problema (TARAPANOFF, 2002),
- c) o que impactará numa análise mais ampla no processo decisório (OLIVEIRA, 2001), o que, possivelmente,
- d) resulte em soluções melhores e com menor grau de incerteza (SIMON, 1979).

Por outro lado, este também é um mecanismo que pode garantir transparência nos processos de tomada de decisão da Agência, colaborando na efetivação do princípio da publicidade como preceito da Administração Pública Brasileira (BRASIL, 1988).

5ª afirmação: A metodologia da regulação por incentivo é a que oferece melhores resultados em relação ao problema de assimetria de informação. Respostas: um concorda totalmente, dois concordam parcialmente.

O que se pode inferir destes dados é que a diretoria acredita na metodologia adotada ou que, pelo menos, estão satisfeitos com ela e com seus resultados. No entanto, se observado que, na opinião dos diretores, aquela não suprimiu o problema da assimetria de informação, supõe que haja a necessidade de aperfeiçoamento. Mesmo porque, conforme se denota dos dados levantados na 6ª afirmação da questão 10, a metodologia utilizada na construção das empresas de referência, que é um dos principais artifícios do procedimento da RTP, é inadequada como bom parâmetro na mensuração da eficiência das distribuidoras de energia elétrica. Esta é a opinião de dois dos três diretores (respostas coletadas: um concorda parcialmente, um discorda parcialmente e um discorda totalmente).

A terceira parte do questionário Modelo B teve for propósito avaliar fatores sistêmicos da gestão do conhecimento estratégico nos decisores novatos e experientes.

A questão 11, que avalia o auto-reconhecimento dos respondentes com parâmetro nos conceitos de decisor novato ou experiente, obteve as seguintes respostas: dois se consideram decisores experientes, isto é, com vivência e conhecimento das questões envolvidas em revisão tarifária periódica, e um assinalou a opção ‘outros’ argumentando que **“dada a complexidade do processo, o aprendizado é constante.”** (grifo da autora).

Na questão 12, foi indagado se o decisor recorre a outros tipos de informação (informais e implícitas) quando das suas decisões, independentemente daquelas constantes do processo de revisão tarifária, registradas de maneira formal e explícita. Obteve-se as seguintes manifestações: “sim – é **preciso e desejável checar a consistência** dos resultados obtidos.”; “sim – no mínimo, para **analisar a consistência**.”; “sim – **quanto mais amplo e abrangente** for o conhecimento sobre a empresa, **melhor** será a qualidade da decisão.”. (grifo da autora)

Pode-se avaliar que a maioria dos decisores da ANEEL faz uso da informação informal como meio de conferir precisão e consistência à proposta que lhe é encaminhada. Observar-se-á, quando da análise da entrevista a um ex-decisor, que, de alguma forma, isso possivelmente é recorrente pois este também assim procedia.

Pode-se inferir que há certa insegurança com relação à consistência dos resultados. No entanto, isto vai de encontro aos dados coletados quanto à consistência do procedimento de RTP, quando se observou que dois diretores concordam parcial ou totalmente que o procedimento pode ser caracterizado como consistente.

Há de se ressaltar que o fato de se acreditar no procedimento e não se conformar com as propostas que são apresentadas não se caracteriza, necessariamente, como contraditórias entre si. Essa situação remete à idéia de que a racionalidade é limitada nos processos de tomada de decisão por duas situações: a busca e a satisfação (SIMON *apud* PIDD, 1998). De forma que, na visão do autor, uma proposição que encontre respaldo racional não necessariamente satisfaz algum sentimento de segurança, pretensão, confiança, certeza, juízo de valor do decisor, o qual partirá na busca de outras informações que o satisfaçam, até que isso ocorra ou até que a busca se torne inviável.

O que se ressalta é que nessas situações de busca e de satisfação, o decisor, no âmbito de um ente regulador, deve se pautar pelos regulamentos e pela formalidade do procedimento, como forma de se proteger de suspeitas. É que o decisor regulador é alvo de constante vigilância, tendo em vista o risco de captura (ARAÚJO, 1997; FIANI, 2004). Uma decisão que não tenha forte respaldo legal, ou seja, as escolhas que não tenham fundamentação legal inquebrantável podem ser vistas, com ou sem razão, como produto da atuação de um agente regulador capturado, seja por agentes do setor, seja pelo governo, seja por outras instituições organizadas e que tenham interesses nas decisões por ele tomadas.

No entanto, deve-se chamar a atenção para o fato de que, a estrutura organizacional da ANEEL prevê a atuação de Diretoria Colegiada, o que limita a busca e a satisfação inerentes

ao processo de decisão e dificulta que as decisões sejam produtos da ação de um decisor capturado.

A decisão tomada em conjunto favorece a conformação das percepções e opiniões de cada um dos decisores com as dos outros. A decisão em colegiado impede que estas resultem do modo como um único decisor pensa, do seu modelo mental, fazendo com que prevaleçam suas preferências (aqui se ressalta que preferências não se referem às escolhas resultantes da captura, mas a forma como o decisor concebe a realidade e a forma como vê a conformação dos fatos) (ANGELONI, 2003).

A decisão em colegiado também auxilia no sentido de que, na impossibilidade de que um único decisor conheça todos os meandros de dadas situações, a informação, o conhecimento e a responsabilidade sejam compartilhados com outros, minimizando erros e o grau de incerteza (SIMON, 1979; ANGELONI, 2003). Interessante seria adotar medidas para que o conhecimento gerado por esse compartilhamento fosse também repassado aos estrategistas, bem como elicitado (em vídeo, texto, áudio ou outra forma) em formato acessível e interessante para que novatos estrategistas e decisores a ele tivessem acesso. O que já ocorre.

Na questão 13 foram feitas duas afirmações para as quais se utilizou a escala Likert como opção de resposta.

1ª afirmação: Há a possibilidade de utilizar experiência e *expertise* na correção de eventuais problemas de assimetria de informação não sanados pelas metodologias adotadas. Resposta: três concordam totalmente.

2ª afirmação: Há a possibilidade de utilizar a experiência e *expertise* para sanar eventuais falhas da equipe da SRE na elaboração da proposta de revisão tarifária. Resposta: três concordam totalmente.

Avaliando as respostas às duas sentenças da questão 13, nota-se que os decisores admitem *expertise* e de experiência como maneira de suplementar o procedimento de RTP no que diz respeito ao que não foi tratado pela metodologia e por falhas da equipe de revisão tarifária. Isto tem o respaldo dos dados levantados na questão 12, quando os diretores argumentaram que recorrem a outras informações que não às explícitas e formalizadas no processo de revisão tarifária.

Os dados assim observados, e em conjunto com o que foi coletado na questão 18 do questionário modelo A, sugerem que, assim como preceituado na literatura (GENOUD,

2003), *expertise* e experiência são fatores relevantes no desenvolvimento das atividades regulatórias. Possivelmente um dos fortes instrumentos dos quais as agências reguladoras podem se utilizar no combate à assimetria de informação.

Na questão 14 procurou-se sondar a importância de *expertise* e experiência como requisitos que influem na escolha e composição da equipe de revisão tarifária. Um respondente assinalou que estas são características desejáveis, mas não são determinantes, tendo em vista o procedimento de revisão tarifária não requerer dos formuladores da proposta de revisão tarifária o uso desses quesitos. Dois respondentes opinaram que tratam-se de características desejáveis e determinantes, tendo em vista o procedimento de revisão tarifária as requerer na realização das atividades do procedimento de RTP pelos formuladores da proposta de revisão tarifária.

Pode-se inferir a partir destes dados que, pelo menos na visão de dois diretores, espera-se que a equipe de revisão tarifária seja igualmente munida de *expertise* e de experiência. Possivelmente, a presença destas duas características na equipe poderia oferecer maior segurança aos processos de decisão de forma que as propostas apresentadas fossem mais consistentes e/ou precisas.

No entanto, chama a atenção o fato de que, na visão de um diretor, o qual é o que detém maior experiência em relação à revisão tarifária e tomada de decisão, essas não são características determinantes, mesmo que desejáveis, tendo em vista que os formuladores da proposta de revisão delas não fariam uso. Esse posicionamento sugere que o decisor acredite que os formuladores da proposta de revisão tarifária devam basear-se apenas nas informações explicitadas no processo, deixando para os decisores complementá-las, discordar ou concordar do que lhes é apresentado, porque, em última instância, pertence à diretoria o poder de decisão (MIRANDA, 2006). E neste caso o estrategista agiria de forma totalmente racional, limitando-se a analisar os dados e informações dispostas no processo, o que contraria a literatura, tendo em vista que os analistas/estrategistas podem fazer uso de suas preferências para influenciar o decisor (RAIFFA, 1977).

Na questão 15, tratou-se do fator sistêmico bom senso em comparação à quantidade e qualidade dos dados e informações disponibilizados no processo. Dois responderam que a RTP depende tanto de bom senso quanto da quantidade e qualidade dos dados e informações. Um respondeu que o procedimento depende menos de bom senso do que da quantidade e qualidade dos dados e informações.

Na questão 16, afirmou-se que a sistematização do procedimento de revisão tarifária, no que diz respeito à tomada de decisão, leva em consideração, além da quantidade e da qualidade das informações que são disponibilizadas no processo, situações nas quais é necessário recorrer à experiência, ao discernimento e à razão (conhecimento acumulado), sem comprometer a legalidade do processo. Obtiveram-se três concordâncias totais.

Teve-se por propósito levantar na questão 17 alguns possíveis aspectos do processo de tomada de decisão. Foram feitas quatro afirmações, para as quais se solicitou julgamento a partir da escala Likert.

1ª afirmação: Leva em consideração seus valores e crenças, norteando-se inclusive por eles. Respostas: um concorda totalmente, um concorda parcialmente, um indiferente.

2ª afirmação: Recorre a argumentos de natureza científica, política e ideológica. Respostas: um concorda totalmente, **mas retirou os termos ‘política e ideológica’**, dois são indiferentes. (grifo da autora)

3ª afirmação: Faz uso da intuição. Respostas: dois concordam parcialmente e um indiferente.

4ª afirmação: no processo de tomada de decisão faz uso somente do discernimento e da razão, atuando de forma objetiva e racional, procurando afastar a intuição: um concorda parcialmente, um discorda parcialmente e um indiferente.

A análise das respostas às quatro afirmações acima permite fazer pelo menos uma inferência: os diretores reagem de forma diferente frente às situações do processo decisório, considerando-se a variação nas respostas, o que induz ao entendimento que há utilização de fator não lógico na resposta e, por conseguinte, indicando que fatores cognitivos, tais como crenças, valores, intuição, podem estar envolvidos. Ainda que não haja posicionamento formal e explícito.

Nas questões de 19 a 22, utilizou-se a escala Likert como opção de resposta. Nestas questões a finalidade foi averiguar alguns possíveis aspectos do processo de tomada de decisão em relação ao procedimento de revisão tarifária e no geral.

Na questão 19 foi afirmado que é uma das preocupações dos membros da diretoria da ANEEL a troca de informações e experiências. Os três respondentes manifestaram que concordam totalmente com a afirmação.

A questão 20 trouxe a afirmação de que os membros da Diretoria atuam de forma integrada, em um clima de confiança e apoio mútuo. Os três respondentes manifestaram que concordam totalmente com a afirmação.

Nessas duas questões, como na questão de nº. 16, observa-se semelhança entre as respostas dos decisores e dos estrategistas. Em ambos os casos as respostas coletadas sugerem a existência de um ciclo virtuoso em que a cultura organizacional valoriza e favorece a troca de informações e experiência tendo em vista caracterizar-se pelas relações de confiança e apoio mútuo e pela atuação integrada dos diretores (McINERNEY, 2006). Essas inferências podem ser reforçadas pelas respostas da questão 22, na qual se observou que para os três diretores há entrosamento entre a Diretoria Colegiada e os membros da equipe de revisão tarifária, de forma que, sempre que necessário, é possível discutir questões, esclarecer problemas, sanar dúvidas. A qual também é percebida desta maneira pela maioria dos membros da equipe de revisão tarifária (questão 26 do questionário modelo A).

Houve duas concordâncias totais e uma parcial com relação à afirmação (questão 21) de que o processo de tomada de decisão no procedimento de RTP das distribuidoras é algo estimulante e desafiador e de importante impacto no desenvolvimento do setor de energia elétrica.

Com relação à avaliação do suporte tecnológico e métodos e técnicas na realização da RTP, apreciado nas questões 23 a 25, observou-se que com relação à afirmação de que há o apoio de sistemas informatizados que disponibilizam informações necessárias ao procedimento, os três diretores afirmam que concordam parcialmente com a afirmação.

No que diz respeito à oferta de artigos, revistas, jornais, vídeos e trabalhos acadêmicos por parte do CEDOC/ANEEL são suficientes, dois dos diretores assinalaram indiferentes e um manifestou-se por discordar parcialmente deste fato.

Com relação à afirmação da Questão 25 do questionário modelo B, de que a ANEEL se preocupa em disponibilizar sistemas de comunicação que possibilitam o contato com servidores e demais atores envolvidos na RTP, os três diretores responderam que concordam parcialmente.

Nas questões compreendidas entre 26 e 30, objetivou-se sondar a autopercepção dos decisores com relação à condição de líder e a influência que exerce sobre seus subordinados. Utilizou-se a escala Likert.

A questão 26 afirma que, como líder e considerando a influência que exerce sobre seus subordinados, comporta-se de forma a enfatizar que é um dos objetivos da Agência favorecer o equilíbrio do mercado de energia elétrica, isto é, harmonizar os interesses dos consumidores, das distribuidoras e do governo. Resposta: três concordâncias totais.

A questão 27 afirma que, como líder e considerando a influência que exerce sobre seus subordinados, comporta-se de forma a enfatizar que a atuação da Agência deve favorecer o reconhecimento de sua credibilidade junto à sociedade. Respostas: duas concordâncias totais e uma parcial.

A questão 28 afirma que, como líder e considerando a influência que exerce sobre seus subordinados, comporta-se de forma a enfatizar que a modicidade tarifária é um dos princípios da regulação econômica, a ser perseguido em benefício dos investidores e consumidores. Respostas: duas concordâncias totais e uma abstenção.

A questão 29 afirma que como líder e considerando a influência que exerce sobre seus subordinados, comporta-se de forma a enfatizar que a universalização dos serviços públicos de distribuição de energia elétrica é princípio na atuação da entidade reguladora. Respostas: duas concordâncias totais e uma abstenção.

A questão 30 afirma que como líder e considerando a influência que exerce sobre seus subordinados, comporta-se de forma a enfatizar que é obrigação legal atuar com transparência. Resposta: três concordâncias totais.

O que se observa nas respostas às questões 26 a 30 dadas pelos decisores é que estas encontram largo respaldo nas respostas dos estrategistas às mesmas questões quando submetidas à avaliação destes. Isto sugere que a gestão da Agência é fortemente marcada pela presença dos pressupostos da regulação de mercados emanados da Lei 8.987/95 (BRASIL, 1995), sendo que estes pressupostos são assumidos claramente pelos decisores e percebidos pelos formuladores da proposta de revisão tarifária. Assim, pode-se supor que o resultado do procedimento de revisão tarifária apresente esses traços.

Nas questões 31 a 35 procurou-se verificar fatores sistêmicos como valores e crenças como traços da cultura organizacional e seu reflexo no procedimento de revisão tarifária. Utilizou-se a escala Likert.

Nas questões 31 a 34, em que foram focalizados os princípios da legalidade, impessoalidade, moralidade e publicidade, os três respondentes manifestaram-se no sentido de que concordam totalmente que o procedimento de RTP atende a estes princípios. No

entanto, o princípio da eficiência foi compreendido diferentemente pelos diretores, cujas respostas foram: um concordando totalmente, um concordando parcialmente e um indiferente (grifo da autora). No entanto, para fins de análise, considera-se com uma situação de maioria concordante.

Novamente, nas questões de 31 a 35 observou-se que as opiniões dos estrategistas e decisores são correspondentes, ou seja, assim como os primeiros, os decisores estão de acordo que o procedimento de RTP atende aos princípios da administração pública. De forma que as ponderações feitas quando da avaliação das questões de igual teor apresentadas para os estrategistas são válidas para as respostas coletadas junto aos decisores.

Na questão 36 afirmou-se que, considerando os diferentes níveis de formação acadêmica e experiência profissional dos membros da equipe que atua no procedimento de revisão tarifária das distribuidoras de energia elétrica, pode-se afirmar que a Agência conta com processos eficazes que possibilitam a troca de informações e experiências entre eles, bem como entre eles e os membros da Diretoria Colegiada. Dois concordam totalmente com a afirmação e um concorda parcialmente.

Na questão 37 afirmou-se que considerando a estrutura de direção colegiada da ANEEL, pode-se afirmar que ela reserva espaço para a troca de experiência e de informações entre os membros da Diretoria Colegiada. Dois concordam totalmente com a afirmação e um concorda parcialmente.

As duas questões imediatamente acima confirmam o que fora apreciado nas questões 19 e 22 do questionário modelo B e na questão 26 do questionário modelo A.

10.3 Entrevistas

10.3.1 Entrevista 1 – destaques

A seguir são apresentados trechos de entrevista realizada 20/09/2007. Resguarda-se o nome do entrevistado. Roteiro na página 180.

Tratou-se em especial da questão da assimetria de informação e de como ela foi percebida pelo agente enquanto este atuou em uma das fases do processo de revisão tarifária do primeiro ciclo. Observou-se que muito do que foi informado vai ao encontro das opiniões expressados por aqueles que atualmente atuam na RTP.

“Assimetria no caso, eu diria que ela é de duas naturezas. [...] O plano de investimento que ele vai nos enviar é uma intenção, [neste caso] não existe inconsistência, [mas pode ocorrer de] o mercado não acontecer de acordo com o

planejado [sendo necessários] ajustes naqueles investimentos. [...] O que tivemos foi uma série de assimetrias dentro da própria instituição. Seja de pessoal, por exemplo, pois não tínhamos um pessoal em quantidade e qualidade, com qualificação para aquilo, assim como para avaliar o trabalho da empresa de referência. A consultoria que nos apoiou no campo da empresa de referência, no meu entender, tinha uma *expertise* mais voltada para determinados mundos, outros países, outras empresas. No caso do Brasil, ele tem uma peculiaridade muito grande, nos somos muito heterogêneos, nos temos concessões muito díspares: grandes, pequenas, de vários tipos. [...] Senão você cria uma empresa de referência muito fictícia.”

Análise 1 - Entrevista realizada em 20/09/2007. Em resumo, o que a entrevista denota é que para o entrevistado a assimetria de informação é o maior problema que o ente regulador pode enfrentar. O regulador deve desenvolver mecanismos que supere a assimetria de informação de maneira que o desconhecimento da empresa real, do modo como ela opera, não seja óbice à ação regulatória. Por outro lado, a assimetria de informação nem sempre é propositada. Ocorre que o agente tem seu próprio planejamento, o qual pode findar frustrado por variações imprevisíveis no ambiente mercantil ou por não considerar informações que desconhecia. Esta percepção está em acordo com Genoud (2003) e Shin (1994).

Uma das dificuldades da ANEEL no combate à assimetria de informação foi a ausência de pessoal em quantidade e qualidade para avaliar a criação da empresa de referência por parte de consultora contratada para este fim. Atualmente a Agência se preocupa em fazer uma análise da metodologia de criação da empresa de referência a fim de aperfeiçoá-la.

A respeito do processo decisório, o qual integrou na qualidade de diretor em dois mandatos consecutivos, o entrevistado revela que, diante de determinadas situações ele buscava informações junto ao pessoal da revisão tarifária e ao agente. Procurava ver onde havia falha, se o pessoal havia “apertado demais” ou se o agente estava reivindicando mais do que fazia jus. Buscava se pautar sempre pelo equilíbrio, tendo em vista ser esta a principal função da agência reguladora na visão dele.

Uma informação interessante que partiu do entrevistado foi a de que, na sua percepção, o decisor não deve entrar em detalhes, pois quanto mais detalhada for a questão mais é ampliada a assimetria de informação.

Possivelmente o entrevistado se referia as situações em que, por serem numerosas as informações, resultado de um alto grau de detalhamento, tornasse maior a quantidade de informação que se tem de avaliar sem, no entanto, essas informações conseguirem dissipar as incertezas inerentes ao processo de decisão.

Na opinião do entrevistado a assimetria de informação pode ser combatida com pessoal qualificado. A falta de qualificação aumenta a assimetria de informação tendo em vista que um técnico mal preparado sequer notará que está diante de uma situação de informação assimétrica. Ao passo que, técnicos bem qualificados podem não só percebê-la com mais facilidade, como também podem aperfeiçoar regulamentos a fim de minimizar o problema.

Da entrevista com o ex-decisor, observa-se que este reconhece na assimetria de informação um grande problema da regulação, o mais difícil de ser solucionado. No entanto, não é por meio do detalhamento da informação que ele será abrandado. Mas que, possivelmente, esta questão possa ser combatida com *expertise* dos envolvidos, os quais também deverão estar imbuídos do sentido da regulação, ou seja, da busca do equilíbrio do mercado. Observou-se também que o entrevistado assume que a empresa de referência carece de aperfeiçoamento considerando que ela deve refletir uma situação real e não algo fictício.

10.3.2 Entrevista 2 – destaques

Resguarda-se a identidade do entrevistado. Roteiro na página 180.

“[...] Ou seja, o ônus da prova cabia à ANEEL. Fosse a ANEEL, fosse o DNAE, não havia como fiscalizar uma enorme quantidade de documentação para saber se aqueles custos eram eficientes ou não. No processo de regulação por incentivo, esse papel mudou, ou seja, por meio das metodologias que foram definidas. [...] O desenho que a ANEEL fez para fugir desse tipo assimetria de informação. [...] E aquele papel de provar que o custo definido pela metodologia era suficiente ou não, ou se existia algum tipo de particularidade que a metodologia não enxergava, cabia à concessionária questionar. [...] A ANEEL do ponto de vista dos valores contábeis, analisando pelos documentos contábeis, exige das concessionárias enviar [esse tipo de] informações. [...] Entretanto, isto também é um dado que por si só ele não resolve porque ele pode ter uma série de assimetrias de informação e divergências de dados. [...] É uma gama de papéis. [...] Eu acho que tem que se aprimorar as metodologias. A ANEEL não quer fazer uma co-gestão com as concessionárias, ela não quer fazer uma reengenharia, ela apenas quer repassar para as tarifas aquilo que de fato é eficiente. [...] Então, sob o ponto de vista dessas informações a assimetria de informações vai sempre continuar existindo. [...] Você tem uma coisa cíclica, quer dizer a cada quatro ou cinco anos você está vendo o que a empresa esta fazendo. [...] com relação às audiências públicas o que nós percebemos é o seguinte: é uma coisa também cultural. Isso ao longo das audiências públicas a tendência é melhorar. O que a gente viu é que muita gente que lá ia para manifestar sua insatisfação, era muitas vezes com relação a assuntos que não tinha haver com o processo de revisão tarifária. [...] Muitas das audiências públicas, que duravam entre duas e três horas eram ocupadas com [problemas que não tinham haver com a revisão tarifária]. Mas sem dúvida foi um aprendizado enorme, sempre havia participando um ou dois diretores da ANEEL. Muitas providências foram tomadas

dali. Mesmo que não fizesse parte do processo de revisão tarifária, mas estava dentro da Resolução 456¹⁸, que são os direitos e deveres dos consumidores e das concessionárias. [...] vimos muitas soluções de ordem práticas de consultores como também de empresas de alto consumo [de energia elétrica], com relação à apuração de determinados custos das empresas de referência, com relação aos indicadores que formaram a remuneração, apesar de um primeiro instante não ter mudado muita coisa, mas refletiu no segundo ciclo. [...] Com relação conselhos de consumidores estavam mais para defender as concessionárias do que os consumidores, com raríssimas exceções. [...] E com relação com as agências¹⁹, tivemos assim uma atividade muito intensa por parte da ARPE²⁰, da CSPE²¹. a Agência do Mato Grosso do Sul²², do Rio Grande do Norte²³, [Há] um trabalho que estamos desenvolvendo aqui na SFF, chamado de monitoramento econômico-financeiro, que visa comparar os dados realizados com os dados regulados. Então, por exemplo, houve todo o processo de revisão nos anos de 2003 a 2006, houve os dados revisados, houve a tarifa e houve uma realização. Então comparar esses valores regulados com os realizados para saber se houve um grande distanciamento, para mais e para menos, em relação ao que foi dado e ao que foi praticado. [...] O trabalho que foi desenvolvido no primeiro ciclo, eu diria que foi um bom trabalho. Como o que também tem sido feito agora, melhorou. A gente percebe que, só ia para a decisão da diretoria só o processo final, e nesse segundo ciclo já está indo uma decisão quando vai para a audiência pública, ou seja, não é só o diretor relator que está tendo conhecimento, mas toda a diretoria. Então ela está sabendo dos problemas que estão envolvidos, que foram assinalados naquele instante intermediário, e a partir daí possam tomar um decisão em cima de algo que ainda não é final e que tem um tempo razoável que se possa ajustar. Dentro dessa visão de diminuir a assimetria de informação. [...] Tudo tem sido um aprendizado, muita coisa evoluiu do primeiro para o segundo ciclo. De um modo geral, todos nós que estivemos do primeiro ciclo participamos desse avanço, dessa melhoria que teve nesse processo para o segundo ciclo, e eu acho que foi exatamente em cima dessa *expertise*. Quer dizer, de todo o processo nesses quatro anos, as empresas reivindicando, você negando. Chega um momento em que você acha que isso aqui tem um sentido, tem um porque de ser repassado para a tarifa ou não. Essa *expertise*, não tenho a menor dúvida, é fundamental. [...] Acho que é em cima do aprimoramento da metodologia, é conhecendo a empresa, é a cada quatro ou cinco anos a ANEEL ter a oportunidade de abrir a caixa blindada e conhecer os custos, a maneira como a empresa está fazendo a gestão.”

Análise 2: Entrevista realizada em 11/10/2007. Observa-se que, de acordo com o relatado, a metodologia de revisão tarifária adotada pela ANEEL surgiu em meio à participação de consultorias e universidades, e que foi observado o que era praticado em países que adotaram a regulação por incentivo como metodologia de regulação. Ela foi apresentada em três momentos: o primeiro para as concessionárias, o segundo quando da submissão à audiência pública e a proposta final.

¹⁸ Resolução ANEEL 456 de 29 de novembro de 2000.

¹⁹ Refere-se aos convênios de descentralização para as agências reguladoras estaduais.

²⁰ ARPE – Agência de Regulação dos Serviços Públicos Delegados do Estado de Pernambuco.

²¹ CSPE – Comissão de Serviços Públicos de Energia de São Paulo

²² AGEPLAN – Agência Estadual de Regulação de Serviços Públicos de Mato Grosso do Sul

²³ ARSEP – Agência Reguladora de Serviços Públicos do Estado do Rio Grande do Norte

Anteriormente à atual metodologia o que existia era a regulação pelo custo, o que significava que as empresas entregavam ao DNAE informações sobre seus custos, os quais, pela sua enorme quantidade em termos de documentação, não podiam ser auferidos, de forma que restava ao órgão concordar ou não com o que era apresentado e solicitado a título de tarifa. Ou seja, prevaleciam as informações fornecidas pelas empresas, fossem elas reais ou não.

Segundo o entrevistado, o desenvolvimento da metodologia da regulação por incentivo visa à eficiência na operação das empresas. O que é corroborado por PIRES e PICCININI (1998). A adoção dessa metodologia significou um passo no sentido de fugir da relação de assimetria informacional entre o ente regulador e a empresa regulada.

Admitiu que a metodologia era um desenho geral que buscava abarcar todas as concessionárias. No entanto, era flexível ao ponto de suportar algum ajuste necessário tendo em vista as particularidades de cada empresa.

Observa-se que a metodologia tem sido objeto de aperfeiçoamento, e que ela tem acompanhado o cenário atual da economia brasileira, ou seja, o momento de estabilidade pelo qual o país atravessa. Isso tem sido considerado na metodologia e refletiu nos índices de remuneração dados às empresas, os quais tiveram queda entre o primeiro e o segundo ciclo de revisão tarifária.

Com relação à assimetria de informação, o entrevistado argumenta que atualmente as empresas encaminham alguns documentos com dados contábeis e financeiros à agência, os quais são comparados com as informações que algumas dessas empresas devem prestar à CVM e publicar em jornais de grande circulação. No entanto, isso revela divergências. No sentido de minimizar esta situação, a agência desenvolverá um banco de dados no qual constem os preços praticados relativos a diversos equipamentos, a fim de possibilitar a conferência dos dados. Este é mais um exemplo de como a Agência tem procurado aperfeiçoar o procedimento de revisão tarifária.

De acordo com o entrevistado, a Agência não deseja fazer co-gestão com as empresas, mas a ação regulatória tem por objetivo levar à eficiência, ou seja, que os serviços sejam de qualidade e a preços módicos. Há preços de vários equipamentos e materiais cuja tendência é de baixa e isso deve ser refletido na tarifa.

Para o entrevistado, as audiências públicas são boas fontes de informação tendo em vista as contribuições de ordem prática que foram colhidas quando da realização daquelas no

primeiro ciclo de revisão tarifária. Acredita ainda que, por meio das audiências públicas, muitos problemas foram evidenciados e resolvidos, mesmo que estes fóruns tenham sido palco de reivindicações diversas aos temas da revisão tarifária periódica. Já os conselhos de consumidores, na opinião do entrevistado, não são bons exemplos de mecanismo minimizador da assimetria de informação, tendo em vista que estes, muitas vezes, procuravam defender apenas os interesses das concessionárias, e com raríssimas exceções, se posicionavam do lado do consumidor. Ele também aponta as agências reguladoras estaduais (contratos de descentralização) como de forte atuação e que muito colaboraram para com a ANEEL na realização de suas competências inclusive quando da revisão tarifária de algumas empresas.

Na linha de aperfeiçoamento da metodologia, o entrevistado informou que tem sido desenvolvido por ele e outros técnicos da SFF, instrumento de monitoramento econômico-financeiro, cuja finalidade é comparar os dados realizados com os dados regulados de modo a se evidenciar se houve distanciamento ou não entre o que foi regulado e o que foi realizado. Com isso pretende-se possibilitar prever as empresas que estão em situação de risco e que possam a ter problemas nas suas concessões se continuarem sendo conduzidas da forma que as levou aos resultados observados.

O fato de a cada quatro ou cinco anos se realizar revisão tarifária, “abrindo a caixa blindada” da concessionária e verificando como ela atua é também uma forma de conhecer a empresa. Houve um grande aprendizado do primeiro para o segundo ciclo de revisão tarifária, o que leva à *expertise*. E que esta é fundamental.

Em resumo, na visão do entrevistado, a metodologia de revisão tarifária vem evoluindo ao longo dos tempos. Tem havido a preocupação de que ela reflita as variações ocorridas no ambiente em geral. A Agência tem desenvolvido algumas ações no sentido de aperfeiçoar a metodologia e combater a assimetria de informação. Observa-se que a opinião deste entrevistado tende a acreditar mais no aperfeiçoamento da metodologia do que necessariamente na *expertise* desenvolvida pelos técnicos que atuam na revisão tarifária. Não que ele desconheça a importância dessa característica dos agentes reguladores, mesmo porque ele salienta que *expertise* é importante e é fruto do contato constante com o assunto. Mas notou-se que foi atribuída maior ênfase ao desenvolvimento da metodologia.

11 DISCUSSÃO

Esta seção tem por finalidade apresentar ponderações com parâmetro nos objetivos geral e específicos, hipóteses e variáveis definidas para este estudo. Segue Quadro 7 com cada um desses elementos e a relação entre eles a fim de oferecer melhor entendimento das discussões.

QUADRO 7 – OBJETIVOS GERAL E ESPECÍFICOS, HIPÓTESES E VARIÁVEIS

OBJETIVO GERAL - Avaliar, sob a perspectiva da Gestão do Conhecimento Estratégico, os possíveis impactos da assimetria de informação na atuação de estrategistas e decisores no procedimento de revisão tarifária periódica das distribuidoras de energia elétrica adotado pela ANEEL.		
OBJETIVOS ESPECÍFICOS	HIPÓTESES	VARIÁVEIS
1. Avaliar se há inconsistências e inadequações na metodologia de revisão tarifária periódica das distribuidoras de energia elétrica adotada pela ANEEL, de forma que contribuam para aumentar os efeitos da assimetria de informação neste processo regulatório.	1. Há inconsistências e inadequações na forma como é realizado o procedimento de revisão tarifária das distribuidoras de energia elétrica adotado pela ANEEL, o que contribui para aumentar os efeitos da assimetria da informação neste processo regulatório.	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Procedimento de revisão tarifária ➤ Assimetria de Informação
2. Avaliar em que medida a assimetria de informação é percebida pelos estrategistas e decisores no procedimento de revisão tarifária periódica das distribuidoras de energia elétrica adotado pela ANEEL.	2. Os estrategistas e os decisores não consideram que haja assimetria de informação nos procedimentos de revisão tarifária, por acreditarem que o problema foi solucionado pela metodologia adotada e pelos mecanismos utilizados.	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Procedimento de revisão tarifária ➤ Assimetria de Informação
3. Avaliar em que medida a ANEEL considera, no procedimento de revisão tarifária periódica das distribuidoras de energia elétrica, a influência, sobre os estrategistas e decisores, dos fatores sistêmicos da Gestão do Conhecimento Estratégico.	3. O procedimento de revisão tarifária das distribuidoras de energia elétrica adotado pela ANEEL não considera a influência dos fatores sistêmicos da Gestão do Conhecimento Estratégico relacionadas à condição de estrategista e decisor, novato ou experiente, o que pode conduzir a formulação e a tomada de decisão inadequadas.	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Gestão do Conhecimento Estratégico ➤ Fatores sistêmicos da Gestão do Conhecimento Estratégico
4. Propor ajustes nos processos de formulação de proposta tarifária e tomada de decisão, com vistas a melhores resultados nos procedimentos de revisão tarifária.	4. O procedimento de revisão tarifária das distribuidoras de energia elétrica adotado pela ANEEL tende a ser aprimorado se considerados os fatores sistêmicos da Gestão do Conhecimento Estratégico.	

A presente discussão refere-se à avaliação dos dados levantados tomando como parâmetros objetivos, hipóteses e cruzamento das variáveis dessa pesquisa.

O primeiro objetivo específico é avaliar se há inconsistências e inadequações na metodologia adotada pela ANEEL para revisão tarifária das distribuidoras de energia elétrica que contribuam para aumentar os efeitos da assimetria da informação que subsidia os formuladores da proposta de revisão tarifária e os decisores neste processo regulatório. A hipótese da qual se parte é que há inconsistências e inadequações na forma como é realizado o procedimento de revisão tarifária, o que contribui para aumentar os efeitos da assimetria da informação. As variáveis consideradas foram “procedimento de revisão tarifária” e “assimetria de informação”, selecionadas em função das características elencadas no item 9.6.

Com os questionários aplicados junto aos estrategistas e decisores, buscou-se levantar a percepção dos atores envolvidos com relação aos seguintes aspectos: a) características do procedimento de revisão tarifária, b) características da informação proveniente das distribuidoras de energia elétrica, c) avaliação dos mecanismos utilizados pela metodologia de RTP: empresa credenciada, empresa de referência, conselho de consumidores e consultas e audiências públicas.

Das características do procedimento de revisão tarifária apontadas pelos estrategistas e pelos decisores, destacam-se a dependência de informação e o inter-relacionamento do RTP com outros procedimentos. Nesse procedimento, que é fortemente baseado em informação, acredita-se que haja intensa atividade de análise por meio da qual se obtém como resultado a proposta a ser submetida à apreciação e à decisão.

Por outro lado, na opinião de estrategistas e decisores, a assimetria de informação é um problema que não foi solucionado pela metodologia adotada pela ANEEL. Conclui-se que se trata de um problema real que tem impacto sobre o desenvolvimento de atribuições da Agência, e para o qual devem ser desenvolvidos mecanismos que busquem minimizar-lhe os efeitos, o que, inclusive, encontra respaldo entre as preocupações dos entrevistados, os quais já estiveram diretamente envolvidos com o procedimento de RTP.

Observou-se, também, que a variável assimetria de informação no procedimento de revisão tarifária, segundo os estrategistas formuladores da proposta de revisão tarifária, pode revelar-se por meio de falha com relação às seguintes características nas informações provenientes das distribuidoras de energia elétrica: completa, confiável, precisa e verificável. A percepção dos estrategistas ainda aponta problemas com relação a segurança, acesso,

pontualidade, simplicidade e economia. Por parte dos decisores, as falhas ocorrem com relação às seguintes características: confiável, precisa, completa, simples e verificável. No entanto, isso se agrava porque os diretores tendem a atribuir a informação constante nos processos de RTP, as qualidades de serem excessivas, replicadas e complexas. Destaca-se que os diretores da Agência são relatores nos processos de revisão tarifária, cabendo-lhes, nesta qualidade, o primeiro voto quando da realização das reuniões para tomada de decisão.

De acordo com o levantamento realizado, o procedimento traz mecanismos que podem detectar falhas nas informações provenientes das distribuidoras, de maneira a possibilitar correções. Complementarmente, os decisores, reconhecendo o risco de que as propostas encaminhadas resultem de informações inconsistentes, revelam que recorrem a outros tipos de informação (informais e implícitas) para complementar sua avaliação.

Dos mecanismos utilizados na metodologia de revisão tarifária, observou-se que estrategistas e decisores apontam as consultas e audiências públicas como mecanismos eficazes no combate à assimetria de informação. Segundo opinião de um dos entrevistados, além dos subsídios recolhidos e que podem ser utilizados no aperfeiçoamento da metodologia, as consultas e audiências públicas permitem a discussão de outras questões também importantes, mas que não se relacionam diretamente à RTP.

As informações provenientes da empresa credenciada – à qual cabe a auditoria da base de remuneração de ativos das distribuidoras, que impacta sobre a tarifa de energia elétrica –, apesar de consideradas pelos entrevistados em seu posicionamento, não foram vistas como a melhor fonte disponível a ser utilizada no procedimento de revisão tarifária.

Nessa linha, para os estrategistas os conselhos de consumidores também não são vistos como bons mecanismos minimizadores da assimetria de informação. Isso se dá em razão da forma de criação e funcionamento dessas instituições, que nascem sob a égide das concessionárias de distribuição de energia elétrica e têm por função manter o equilíbrio das discussões, dando voz ao consumidor de energia elétrica. Nos termos do entrevistado, “os conselhos de consumidores defendem os interesses das concessionárias e não dos consumidores, com raríssimas exceções”, motivo pelo qual se acredita que este mecanismo seja inadequado no processo de revisão tarifária das concessionárias distribuidoras de energia elétrica.

Na opinião dos entrevistados, a empresa de referência – mecanismo criado com a finalidade de simular a situação de concorrência entre empresas que operam no mesmo

mercado – não tem servido adequadamente à necessidade de se aferir a eficiência das empresas, não funcionando suficientemente como mecanismo minimizador do problema de assimetria de informação. Ressalta-se que a Agência está reavaliando a metodologia de construção da empresa de referência, segundo informações coletadas nas duas entrevistas.

De acordo com a percepção de estrategistas e decisores, deste e do ciclo anterior, as audiências e consultas públicas são mecanismos minimizadores da assimetria da informação mais eficazes do que empresas credenciadas, conselhos de consumidores e empresas de referência.

A percepção dos respondentes quanto a essas questões confirma a hipótese que rege o primeiro objetivo da pesquisa. Confirmou-se que o procedimento de revisão tarifária é fortemente dependente da informação, e que algumas das informações provenientes das distribuidoras de energia elétrica são inadequadas ao processo de decisão, por não atenderem requisitos da boa informação e por serem, na opinião de alguns dos decisores, excessivas, replicadas e complexas. Além disso, dos mecanismos adotados direta ou indiretamente com a finalidade de minimizar a assimetria de informação, as consultas e audiências públicas parecem ser as mais eficazes. Os outros três – empresas credenciadas, conselhos de consumidores e empresas de referência – carecem de aperfeiçoamento ou substituição.

Diante do exposto, considera-se o primeiro objetivo específico atingido e a hipótese confirmada.

O segundo objetivo da pesquisa foi avaliar em que medida a assimetria de informação é percebida pelos estrategistas e decisores da ANEEL nos procedimentos de revisão tarifária das distribuidoras de energia elétrica. A hipótese traçada para este objetivo foi a de que estrategistas e decisores não consideram que haja assimetria de informação no procedimento de revisão tarifária, tendo em vista que esse problema foi solucionado pela metodologia adotada e pelos mecanismos utilizados.

Para cumprir este objetivo, foram levantados dados por meio das questões 9, 11 a 14 do questionário modelo A e questão 8 do questionário modelo B.

Relativamente à percepção da assimetria de informação pelos estrategistas, por se saber que se tratava de pessoal recém-contratado, inicialmente procurou-se sondar o domínio de alguns conceitos de regulação, assimetria de informação e procedimento de revisão tarifária. O objetivo desta sondagem era verificar o domínio de determinados conceitos, de forma que, no passo seguinte, quando questionados sobre a existência de assimetria de

informação, as respostas dadas refletissem situação de conhecimento dos fatos a serem investigados. Igual cuidado não foi necessário no trato dos dados colhidos nas entrevistas com os diretores, porque a experiência de cada um deles já era parcialmente conhecida pela pesquisadora.

Na opinião de estrategistas e de decisores, observou-se que a assimetria de informação não está solucionada. Disto se infere que há predisposição em se manterem atentos nas situações em que possivelmente o problema possa ocorrer, o que pode facilitar o combate do problema de assimetria informacional.

Corroborando isto há o fato de que, para os formuladores da proposta de revisão tarifária e para os diretores, os mecanismos de minimização da assimetria de informação são falhos, à exceção das consultas e audiências públicas; no entanto, estas não abarcam todo o espectro de necessidade informacional do procedimento de RTP, por mais que sejam considerados bons mecanismos de minimização do problema, que persiste.

Os estrategistas afirmam que o procedimento de RTP possui mecanismos capazes de detectar algumas falhas nas informações requeridas, de modo que seja possível fazer ajustes. No entanto, também julgaram que a metodologia de revisão tarifária não consegue neutralizar a assimetria de informação. Mesmo com a utilização de mecanismos que buscam garantir a qualidade da informação utilizada no procedimento de RTP, não se pode considerar que todas as possíveis falhas sejam detectadas e corrigidas.

Supondo-se que estes mecanismos sejam ineficazes, e partindo do fato de que o rol de informações é demasiado abrangente, questiona-se se as propostas de revisão tarifária têm resultado da análise de informações sem os devidos requisitos de qualidade, e se a tomada de decisão tem sido consequência da validação de algo inconsistente ou oneroso para os diretores, que, apesar desses dispositivos, sentem necessidade de complementar os dados disponíveis no processo. Pergunta-se, então, o quão custoso e contraproducente isso tem sido.

A variável assimetria de informação foi verificada em função das seguintes características: precisa, completa, econômica, flexível, confiável, relevante, simples, pontual, verificável. Conforme visto anteriormente, estes requisitos não são plenamente atendidos nas informações provenientes das distribuidoras de energia elétrica. A existência da assimetria de informação entre a ANEEL e os regulados distribuidores de energia elétrica é percebida pelos estrategistas e decisores, assim como o fato de que a metodologia de revisão tarifária adotada

pela ANEEL não ter solucionado este problema. Essa percepção nega a hipótese levantada no segundo objetivo específico.

Desta forma, considera-se o segundo objetivo específico atingido e a hipótese formulada a partir dele, negada.

O terceiro objetivo do estudo é avaliar em que medida a ANEEL considera, no procedimento de revisão tarifária das distribuidoras de energia elétrica, a influência, nos estrategistas e decisores, dos fatores sistêmicos da gestão do conhecimento estratégico. A hipótese levantada neste caso é a de que o procedimento de revisão tarifária das distribuidoras de energia elétrica adotado pela ANEEL não considera a influência dos fatores sistêmicos da Gestão do Conhecimento Estratégico relacionadas à condição de estrategista e decisor, novato ou experiente, o que pode conduzir a formulação e a tomada de decisão inadequadas. As variáveis consideradas foram: gestão do conhecimento estratégico e fatores sistêmicos da gestão do conhecimento estratégico.

A gestão do conhecimento estratégico é considerada em função de presença de servidores na formulação da proposta tarifária e na tomada de decisão, tempo de atuação e experiência no procedimento de revisão tarifária, experiência com regulação do setor elétrico, experiência em regulação econômica e de outros setores, e formação acadêmica. A segunda variável, fatores sistêmicos da gestão do conhecimento estratégico, é função de cognição, tecnologia, cultura organizacional, estilo de gestão e contexto.

Para cumprir o terceiro objetivo, foram levantados dados por meio das questões 16 a 45 do questionário modelo A, das questões 11 a 37 do questionário modelo B, e das entrevistas 1 e 2.

Para correta compreensão da análise dos dados, é importante frisar que o procedimento de revisão tarifária é dividido em duas fases: uma de formulação da proposta de revisão tarifária e outra de tomada de decisão ou homologação da proposta. A primeira fase é realizada por servidores do quadro efetivo da ANEEL, os estrategistas, e a segunda fase é atribuição da diretoria colegiada da ANEEL, composta por servidores comissionados, os decisores.

Observou-se que os estrategistas da RTP são novatos, sendo que o domínio dos conceitos de regulação, revisão tarifária e assimetria de informação, parece ser favorecido por sua formação acadêmica. Possivelmente isto também se dê em função da troca de experiências e informações inerente ao seu processo de trabalho, considerando-se que o

ambiente no qual ocorrem as atividades de revisão tarifária é amistoso no sentido de compartilhamento de informação e baseado na confiança mútua, conforme visto no item 10.1 (p. 93-119).

Partindo-se dos dados levantados, não se pode atribuir a situação de domínio dos conceitos às ações da ANEEL de promoção de cursos e treinamentos, visto que isto não tem ocorrido. Destarte, questiona-se de que maneira a Agência tem buscado desenvolver e manter *expertise* dos estrategistas, considerando-se o nível de responsabilidade desses profissionais no procedimento de RTP. Isto porque a *expertise* é considerada um importante aspecto da regulação, e possível instrumento no combate à assimetria de informação (GENOUD, 2003).

Conforme relatado anteriormente, observou-se a atitude inerte da ANEEL em desenvolver e manter *expertise* nos estrategistas novatos. Verificou-se que estes não têm participado de programas, projetos e demais ações que propiciam maior contato com os temas relativos às atividades desenvolvidas pela equipe de RTP.

Desta situação é possível inferir a existência de dois problemas. O primeiro refere-se ao fato de que a credibilidade da Agência depende da manutenção de especialização no campo por ela regulado. Trata-se de um setor complexo, estratégico para o desenvolvimento do país, e que necessita de investimento para atender às necessidades da sociedade. Para ser eficaz, no entanto, é necessário contar com quadros técnicos capazes de atender às exigências e especificidades do contexto, sob pena de comprometer a credibilidade das ações regulatórias e a confiança dos agentes do setor.

Ainda neste sentido, recorre-se ao que foi relatado nas entrevistas 1 e 2, nas quais os entrevistados referem-se à atuação dos servidores como situação imprescindível ao combate da assimetria, por meio da assimilação de conceitos e situações, e à necessidade de desenvolver *expertise* para que o pessoal, devidamente qualificado, possa não só perceber a assimetria de informação, como combatê-la e simplificar ou aperfeiçoar os regulamentos.

O outro problema é o risco latente de captura do regulador. Conforme visto anteriormente, a captura não ocorre somente como reflexo da adoção consciente de comportamentos e decisões em favor de dado ator do mercado, seja ele governo, instituições organizadas ou empresas reguladas. É possível que ela resulte da assimilação das idéias e concepções por meio do contato direto do ente regulador com esses atores.

Tome-se como exemplo uma situação hipotética de discussão de proposta de revisão tarifária – que é parte do cronograma do procedimento de RTP (descrito no item 6.1, p. 30-

39) –, na qual os representantes das distribuidoras de energia elétrica apresentam determinado argumento a ser avaliado pelo ente regulador. Nessa situação, se o agente formulador da proposta de revisão tarifária for carente de *expertise*, novato e sem conhecimento aprofundado da temática abordada e argumentada, pode vir a aceitar a argumentação ou mesmo descartá-la sem contra-argumentação plausível.

Com relação aos decisores, observou-se que estes são experientes, o que pode favorecer a correção de eventuais falhas no processo de revisão tarifária. No entanto, não se pode desconsiderar que isso pode ser visto como uma situação contraproducente no sentido de se ter que revisar algo que foi feito anteriormente, acarretando maior prazo para conclusão do processo, além de outros custos inerentes à situação.

Outras ponderações sobre a atuação dos diretores e o processo decisório dizem respeito ao uso de informação informal como recurso à necessidade de precisão e consistência às propostas que lhes são encaminhadas, sendo que anteriormente, no primeiro ciclo de revisão tarifária, isto ocorria, conforme declarou um dos entrevistados.

Pode-se argumentar em favor de certo grau de insegurança dos diretores com relação à consistência dos resultados. Isto não contradiz de todo o fato de que para dois dos três diretores respondentes o procedimento de RTP é consistente (opinião expressa por meio de concordância parcial e totalmente). Ou seja, mesmo que a proposta de revisão tarifária seja passível de complementação nas informações, de modo a sanar questões obscuras para os decisores, possivelmente estes acreditem que as suas atuações no processo assegurem resultados consistentes.

Observou-se que a ANEEL também não tem agido de forma suficiente e satisfatória com relação ao suporte tecnológico e aos sistemas de comunicação de forma a possibilitar a troca de informações, experiências e dirimir dúvidas, ou mesmo estabelecer contato mais efetivo com fito ao levantamento de informações junto às distribuidoras.

Já os decisores tendem a manifestarem-se como que satisfeitos tanto com os sistemas informatizados como com os de comunicação, demonstrando-se descontentes apenas com os serviços ofertados pelo CEDOC/ANEEL.

Um aspecto muito favorável ao desenvolvimento de *expertise* dentro da Agência é o clima amistoso e de confiança existente entre os estrategistas e entre estes e os decisores, o que fomenta a troca de experiência e informações.

No entanto, no que diz respeito ao desenvolvimento e manutenção de *expertise* como preocupação da ANEEL presente em suas ações administrativas, pode-se inferir que há certa inércia por parte do ente regulador tendo em vista não proporcionar aos servidores da equipe de RTP cursos e/ou treinamentos na área, incorrendo em, pelo menos, quatro situações desfavoráveis à sua atuação no setor elétrico: a) deixa de atender à necessidade de formação de *expertise*, como forma de combate à assimetria de informação; b) cria situação favorecedora da captura; c) onera o processo de tomada de decisão, considerando-se que é provável que haja maior possibilidade de erros na proposta oriunda da equipe de revisão, o que leva os diretores a recorrerem a mais informações a fim de verificar a consistência do que lhes é apresentado, e d) arrisca-se a comprometer a credibilidade e a confiança de suas ações.

De outra forma, há que se considerar que a Agência é uma entidade pública jovem, instituída há pouco mais de 10 anos, com quadro de pessoal relativamente novo visto que os primeiros servidores ingressaram em 2005 (funções antes desenvolvidas por contratos temporários), num contexto de primeiras experiências do Estado como ente regulador, o qual, no momento atual, ainda discute a função e o desenho institucional das Agências Reguladoras Brasileiras.

Não foi possível, considerando o espaço temporal da pesquisa, averiguar se os servidores contratados temporariamente, que atuaram na Agência até 30 de março de 2007, tiveram outro tipo de experiência com relação à sua capacitação para as atividades de revisão tarifária periódica das distribuidoras de energia elétrica e como regulador no geral. Possivelmente as percepções deste pessoal pudessem servir para corroborar ou não os dados levantados junto aos atuais servidores.

Relativamente aos fatores sistêmicos da gestão do conhecimento estratégicos: cultura organizacional, estilo de gestão e contexto, observou-se que estes são aspectos bastante fortes dentro da Agência, sendo amplamente considerados em todo o procedimento de revisão tarifária.

Os decisores preocupam-se com fortalecer junto aos servidores e aos estrategistas em especial a necessidade de se atender aos princípios e premissas da regulação de mercados estabelecidos em lei. Esta autopercepção é corroborada pela opinião dos estrategistas, para os quais os membros da Diretoria Colegiada fazem questão de enfatizar, na forma como se comportam, estes princípios e premissas. Estrategistas e decisores estão em acordo no que diz

respeito ao atendimento, no procedimento de revisão tarifária, dos princípios da Administração Pública.

Em resumo, os dados levantados, as análises feitas e as discussões apresentadas sugerem que a ANEEL tem considerado apenas parcialmente os fatores sistêmicos da gestão do conhecimento estratégico, tendo em vista que, com relação à cultura organizacional, estilos de gestão e contexto, a atuação do ente regulador tem sido percebida fortemente pelos estrategistas e decisores. No entanto, em se tratando de desenvolvimento e manutenção de *expertise* como instrumento de combate à assimetria de informação, a Agência tem sido negligente, principalmente se considerado que a formulação da proposta de revisão tarifária tem sido desenvolvida por estrategistas novatos, os quais carecem de melhor entrosamento com os assuntos tratados na RTP.

Desta forma, considera-se o terceiro objetivo do estudo atingido e a hipótese parcialmente confirmada.

O quarto e último objetivo específico do estudo em questão é propor ajustes nos processos de formulação de proposta tarifária e tomada de decisão com vistas a melhores resultados no procedimento de revisão tarifária. Parte-se da premissa de que o procedimento de revisão tarifária das distribuidoras de energia elétrica adotado pela ANEEL tenda a ser aprimorado se considerados os fatores sistêmicos da Gestão do Conhecimento Estratégico.

Inicialmente, acredita-se que a assimetria de informação seja um fenômeno para o qual a melhor estratégia de combate seria a adoção de postura pró-ativa, ou seja, antecipando-se a ele e seus efeitos. Assim, um primeiro passo neste sentido é o reconhecimento de sua existência. Acredita-se que o fato de reconhecer que o problema existe e que o procedimento de revisão tarifária pode sofrer seu impacto é um avanço. Mesmo porque, a partir daí torna-se mais fácil dar o segundo passo que seria o desenvolvimento de mecanismos a serem utilizados na metodologia de revisão tarifária com a finalidade de prevenir que a formulação da proposta de revisão tarifária e a tomada de decisão resultem de informações inadequadas e inconsistentes.

Por outro lado, o procedimento de revisão tarifária é fortemente dependente de informações e está inter-relacionado com outros procedimentos, o que sugere a necessidade de ajustes no todo sistematizado.

Neste sentido, não só há a necessidade de se aperfeiçoar os mecanismos que foram adotados como também, e não menos importante, propõe-se que a ANEEL estabeleça ações

no sentido de desenvolver e manter *expertise*. Acredita-se que esta está no cerne de toda a questão investigada, tendo em vista que, pela atuação de estrategistas e decisores, o problema da assimetria informacional possa ser minimizado. Isto porque a melhor compreensão do ambiente regulatório, das forças presentes, dos possíveis ganhos e perdas decorrentes dos ajustes em tarifas propicia a detecção de situações em que a assimetria de informação pode estar se manifestando. Complementarmente, não só a percepção de que o problema está presente, como também a possibilidade de se promover ajustes nas normas e regulamentos diretivos do procedimento de RTP.

Observou-se que a ANEEL não tem considerado que a força de trabalho à qual cabe a realização das atividades de revisão tarifária é jovem e inexperiente. Pode-se inferir que o arcabouço teórico que herdaram em função de sua formação acadêmica e as trocas de experiências e informação entre os membros da equipe e entre estes e a diretoria possivelmente tem forte impacto na forma como este pessoal tem compreendido as regras do procedimento de RTP. No entanto, supõe-se que isso seja insuficiente, de forma que se reputa à Agência a responsabilidade de desenvolver e manter *expertise*.

Acredita-se também que, paralelo a isso, a ANEEL deva observar de forma mais amíúde os sistemas de comunicação e de informação dos quais os estrategistas e decisores fazem uso a fim de garantir-lhes suporte técnico no desenvolvimento de suas competências, em especial no que se refere à empresa de referência.

A realização do objetivo geral da pesquisa é consequência da efetivação dos objetivos específicos, tendo em vista que estes são desdobramentos daquele. Neste sentido, considera-se que o objetivo geral foi atingido e que há impactos da assimetria de informação na atuação dos estrategistas e decisores no procedimento de revisão tarifária periódica das distribuidoras de energia elétrica adotado pela ANEEL considerando-se que a metodologia de RTP apresenta inconsistências e inadequações. Ou seja, os mecanismos que deveriam funcionar como minimizador ou neutralizador da assimetria de informação, tornando a informação proveniente dos regulados mais confiável é falho. Desta forma, acredita-se que os formuladores da proposta de RTP e por consequência, a Diretoria Colegiada, tenham que atuar sobre informações das quais não se pode afirmar que possuam todas as características de boas informações, servindo adequadamente a formulação de propostas e à tomada de decisão. Além disso, verificou-se que para estrategistas e decisores o procedimento de RTP não resolveu o problema de assimetria de informação, o que pode ser agravado pela não

observância, por parte da Agência, dos fatores sistêmicos da Gestão do Conhecimento Estratégico em seus desdobramentos no que se refere à tarefa de realizar a revisão tarifária das distribuidoras de energia elétrica.

Agrava a situação o fato de que as atividades de RTP, principalmente no que diz respeito à formulação da proposta de RTP, são desenvolvidas por uma equipe de novatos, sem experiência nos assuntos pertinentes à revisão tarifária. Como conseqüência, os decisores podem vir a se sentirem inseguros, e procurem suplementar as informações explicitadas no processo com outras, procurando “checar a consistência” do que é apresentado. Pondera-se que o que se chama de insegurança pode ser interpretado, segundo a literatura (SIMON, 1979), como um comportamento característico do processo de tomada de decisão, no qual há necessidade de busca e satisfação, visto que na tomada de decisão a racionalidade é limitada. Há que se lembrar que, a atuação de qualquer ente público se obriga à obediência de princípios da Administração Pública Brasileira, como é o caso dos Princípios da Legalidade e da Eficiência, o que, de alguma maneira, limita a busca e a satisfação.

12 CONCLUSÕES

A opção do Estado Brasileiro em adotar a regulação de mercado como uma das formas de favorecer que os objetivos da sociedade sejam atingidos trouxe a reboque a necessidade de se criar um arcabouço institucional devidamente aparelhado com o intento de realizar as tarefas regulatórias. Como parte do arcabouço institucional necessário à realização do intento regulatório, criou-se agências reguladoras.

A regulação sofre com dois grandes problemas: o risco de captura e a assimetria de informação. Contudo estes problemas podem e devem ser combatidos por meio de mecanismos eficazes, a fim de garantir que as decisões do regulador reflitam a realidade do mercado que lhe cabe manter em equilíbrio, mesmo porque o desenvolvimento desses mecanismos é, antes de mais nada, uma obrigação, se não imposta por lei ou uma exigência constitucional, um anseio da sociedade.

A ANEEL, como ente regulador do mercado de energia elétrica, enfrenta o problema de assimetria de informação, conforme visto ao longo do trabalho de pesquisa. Por este motivo tem se preocupado em adotar metodologia e desenvolver mecanismos capazes de oferecer resistência ao problema que enfrenta.

Verificou-se que os estrategistas e decisores reconhecem a existência de assimetria de informação no procedimento de RTP. Os decisores, em especial, procuram resguardar-se do problema fazendo uso de *expertise* e experiência e buscando por informações que complementem aquelas dispostas formal e explicitamente nos processos de revisão. No entanto, há que se ponderar essa situação com seu lado negativo, tendo em vista que esta atitude pode tornar o processo de tomada de decisão demorado e de custo elevado.

Na metodologia de revisão tarifária, há alguns mecanismos que servem à minimização do problema de assimetria de informação. São eles: as empresas credenciadas, os conselhos de consumidores, as empresas de referência e as consultas e audiências públicas. Observou-se que os três primeiros carecem de aperfeiçoamento a fim de que possam melhor corresponder no atendimento da função de instrumento de minimização da assimetria de informação. E as consultas e audiências públicas devem ser aperfeiçoadas e incutidas na cultura da sociedade brasileira como meio de levar propostas e discutir questões que, muitas vezes, podem não chegar até o ente regulador por meio dos usuais sistemas de informação e de comunicação.

Observou-se que a ANEEL não tem considerado amplamente os fatores sistêmicos da Gestão do Conhecimento Estratégico no procedimento de revisão tarifária tendo em vista que não tem sido dada atenção ao fato de que a equipe de revisão tarifária é composta por estrategistas novatos. Acredita-se que isto possa ter impacto nos resultados do procedimento de RTP, podendo afetar a credibilidade e confiança depositadas na entidade reguladora. Supõe-se que a *expertise* seja fator fundamental na compreensão da relação entre dados e informações utilizadas no processo de RTP, sem a qual se compromete todo o processo de análise e proposta de revisão. Por outro lado, a oferta de proposta de revisão baseada em análises pouco aprofundadas onera os diretores, considerando-se que estes, por experiência, percebem outros níveis de relação entre os dados e informações disponibilizados no processo, sendo necessário buscar suporte às suas considerações em outras instâncias, resultando em re-trabalho e demora no processo, ou seja, resultando em ineficiência.

Outros fatores sistêmicos da GCE considerados sugerem que a atuação da Agência é fortemente marcada pelo atendimento aos princípios gerais da Administração Pública Brasileira. Supõe-se que parte disso deva-se à forma como os membros da diretoria se posicionam, de forma que emana dos líderes as diretrizes que orientam a atuação dos demais servidores da casa no sentido de que as ações desenvolvidas e as decisões tomadas sejam direcionadas para atender as premissas legais da regulação no Brasil.

Desta forma, **atendendo ao proposto como objetivo geral da pesquisa, avaliou-se que a assimetria de informação impacta na atuação de estrategistas e decisores**, o que pode, em algumas situações, levar a questionar o quanto as proposições de revisão tarifária periódica formuladas, apresentadas e homologadas como decisão da ANEEL são resultado de informações desprovidas de características que as tornem confiáveis ao propósito de auxiliar na formulação estratégica e na tomada de decisão.

Em resumo, observou-se que a ANEEL possui aparato procedimental para a revisão tarifária periódica das distribuidoras de energia elétrica desenvolvido, com uso de mecanismos que funcionam como minimizadores da assimetria de informação. No entanto, os mecanismos devem ser aperfeiçoados com vistas a garantir que as informações necessárias à formulação da proposta de revisão tarifária e à tomada de decisão retratem a realidade dos fatos, e que a Agência não se torne refém da assimetria de informação com o regulado.

Acredita-se que o ente regulador deva preocupar-se em criar condições para que a força de trabalho atuante no procedimento em estudo seja qualificada de modo a favorecer o

desenvolvimento e manutenção de *expertise* como forma de combater a assimetria de informação.

Propõe-se que especial atenção seja dada a esta questão tendo em vista que é por meio de uso da *expertise* que o agente regulador pode compreender a relação entre informações, o que permite melhor julgamento e avaliação de situações onde a assimetria de informação está presente, e em outras situações em que isso não ocorra. Assim, devidamente preparado, o estrategista e o decisores estarão aptos a propor melhorias no procedimento e ajustes nas normas.

Ainda neste sentido, reconhece-se que *expertise* pode ser ingrediente vital no combate à captura do agente regulador, como também é pressuposto da criação e manutenção da imagem de confiabilidade e credibilidade do ente regulador. A criação dessa imagem junto à sociedade deve ser tarefa da ANEEL, como também das demais agências reguladoras brasileiras, de forma que se possa justificar-lhe a existência e consolidar-lhe como ente sério e de referência na Administração Pública Brasileira.

13 RECOMENDAÇÕES/SUGESTÕES PARA ESTUDOS FUTUROS

Ainda no início do presente trabalho notou-se que havia uma lacuna na literatura com relação à assimetria de informação e sua relação com a Ciência da Informação e a Ciência da Administração.

A literatura aponta a assimetria de informação como um problema da regulação, discutindo seu efeito no mercado e nos resultados da regulação. No entanto, sob a perspectiva do problema no âmbito institucional, ou seja, de como isso impacta no dia-a-dia do ente regulador, na atuação de seus agentes, de como estes percebem o problema, não foram encontrados referências na literatura, o que faz suspeitar de que se esta diante de uma questão inexplorada em detrimento do quão ressentido pode ser o processo regulatório deste problema.

Neste sentido, pode-se recomendar outros estudos com fito em melhor compreender o problema em questão, bem como desenvolver modelos a fim de dar-lhe efetivo combate.

1. As Agências Reguladoras Brasileiras e a preparação dos agentes reguladores para enfrentar o problema de assimetria de informação.

Este tema propõe explorar, no âmbito das agências reguladoras brasileiras, de que modo os agentes reguladores são preparados para enfrentar um dos grandes problemas da regulação no Brasil e no mundo. Quais as ações desenvolvidas por cada uma das dez agências reguladoras, quais os resultados objetivos, quais os projetos em andamento entre outros.

2. Impacto da *expertise* e da experiência em processos regulatórios.

Essa questão pode ser verificada a partir de comparação entre situações em que os processos regulatórios foram e são realizados por agentes dotados de *expertise* e experiência e outras situações em que esses requisitos não foram ou são observados. Quais os impactos das formulações e das decisões, como essas foram recebidas pelos destinatários.

3. Outra possível face da assimetria de informação – a assimetria de informação em benefício do regulador em detrimento do regulado.

Ao longo da realização do trabalho de pesquisa várias vezes a pesquisadora se deparou com este questionamento. Perguntava-se se era possível que o agente

regulado também sofresse de alguma desconfiança sobre a qualidade da informação que lhe é repassada pelo ente regulador. De que maneira o regulado entende a decisão tomada acerca do valor da nova tarifa? Ele aceita e compreende que essa é resultado do processamento de informações corretas? Se lhe foi possível repetir o método a fim de verificar o resultado? E se isto ocorreu ele se sentiu satisfeito ou insatisfeito com o que observou?

4. Assimetria de informação e o risco de captura – inter-relações entre os principais problemas regulatórios.

Sugere-se explorar o tema verificando se existe relação entre os dois conceitos. Existe correlação entre um e outro? De que maneira a assimetria de informação pode beneficiar a captura? O combate à assimetria de informação, por meio do uso de *expertise*, tende a minimizar o risco de captura?

5. Gestão do Conhecimento no processo de criação das empresas de referência – no que a experiência e o conhecimento têm contribuído no aperfeiçoamento do modelo de empresas de referência.

Propõe-se estudo de caso em que se objetive verificar se o conhecimento utilizado na criação da primeira versão das empresas de referência foi utilizado na adaptação destas para as novas situações. Há mapeamento de falhas e aplicação de ajustes? Como são ‘montadas’ essas empresas? Que tipo de conhecimento é necessário? Qual a importância da informação nestes processos? Quais as fontes de informação?

6. Informação e tomada de decisão – o desenvolvimento de *expertise* como meio de ampliar a percepção das relações entre dados e informações utilizados nos processos decisórios.

Propõe-se aprofundar o estudo sobre como a *expertise* favorece a tomada de decisão, considerando-a como meio pelo qual os decisores podem perceber a relação, inter-relação, interdependência entre dados e outros dados, dados e informação e entre informações de diferentes tipos. Pode-se partir da hipótese de que o *expert* sana a necessidade de informação usando de *expertise*, de forma a tornar útil a informação inadequada, insuficiente, inapropriada.

7. Há assimetria de informação em favor do regulador e em detrimento do regulado - o resultado do procedimento de revisão tarifária visto sob a ótica dos agentes externos à ANEEL

Este tema pode explorar o problema de assimetria de informação da ótica do regulado, o qual é visto, pela literatura, como o beneficiário da relação. No entanto, questiona-se se o mesmo não se dá no âmbito da atuação do ente regulador, o qual também poderia, em determinadas circunstâncias fazer uso da informação de forma a obter resultados favoráveis.

8. A assimetria de informação e os custos para combatê-la – quanto custa ter que saber o que se tem que saber na regulação de mercados.

A assimetria de informação não só é um problema como também demanda investimentos para combatê-lo. Assim, propõe-se a realização de levantamento com vistas a obter os custos do combate à assimetria de informação. Num segundo momento, os resultados obtidos podem ser comparados com outros valores, como por exemplo, o PIB, a receita auferida pelos agentes do mercado, o orçamento do ente regulador entre outros.

9. Processo de tomada de decisão no procedimento de revisão tarifária – como os diretores reagem e combatem à assimetria de informação e quais os custos disso para a ANEEL.

Com este tema procurar-se-á verificar de que modo os decisores combatem a assimetria de informação e como isso impacta nas suas atividades diárias, quanto tempo lhes toma, qual o custo estimado disso, quais as possíveis soluções com vistas a tornar mais eficiente a atuação dos tomadores de decisão.

14 REFERÊNCIAS

- AGÊNCIA NACIONAL DE ENERGIA ELÉTRICA (Brasil). Superintendência de Planejamento e Gestão. **Relatório de acompanhamento do plano de trabalho: 1ª Reunião**. Brasília, 2006.
- AGÊNCIA NACIONAL DE ENERGIA ELÉTRICA (Brasil). **Tarifas de fornecimento de energia elétrica**. Brasília, 2005. (Cadernos Temáticos, n. 4)
- ALEXANDRINO, Marcelo; PAULO, Vicente. **Direito Administrativo**. 13 ed. Niterói: Impetus, 2007.
- ANGELONI, Maria Terezinha. Elementos intervenientes na tomada de decisão. **Revista Ciência da Informação**, Brasília, v. 32, n. 1, p. 17-22, jan./abr. 2003.
- ARAÚJO, João Lizardo R. H. de. Regulação de monopólios e mercados: questões básicas. In: SEMINÁRIO NACIONAL DO NÚCLEO DA ECONOMIA DE INFRA-ESTRUTURA, 1997, Rio de Janeiro.
- BENJÓ, Isaac. **Fundamentos de economia da regulação**. Rio de Janeiro: Thex Editora, 1999.
- BRASIL. Agência Nacional de Energia Elétrica. Resolução n. 233, de 14 de julho de 1998. Aprova a Norma Organizacional ANEEL 001. **Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil**, Brasília, DF, 20 jul. 1998. Seção 1, p. 5.
- BRASIL. Agência Nacional de Energia Elétrica. Resolução n. 234, de 31 de outubro de 2006. Estabelece os conceitos gerais, as metodologias aplicáveis e os procedimentos iniciais para realização do segundo ciclo de Revisão Tarifária Periódica das concessionárias de serviço público de distribuição de energia elétrica. **Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil**, Brasília, DF, 08 nov. 2006. Seção 1, p. 111.
- BRASIL. Agência Nacional de Energia Elétrica. Resolução n. 674, de 9 de dezembro de 2002. Estabelece os procedimentos para implementação do Sistema de Acompanhamento de Informações de Mercado para Regulação Econômica – SAMP, em substituição ao “Acompanhamento de Mercado Padronizado – AMP”. **Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil**, Brasília, DF, 10 dez. 2002. Seção 1, p. 78.
- BRASIL. Constituição (1988). **Constituição da República Federativa do Brasil**: texto consolidado até a Emenda Constitucional nº 55 de 20 de setembro de 2007. Brasília: Senado Federal, 2007.

BRASIL. Decreto n. 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, 7 out. 1997. Seção 1, p. 22377.

BRASIL. Lei n. 10.848, de 15 de março de 2004. Dispõe sobre a comercialização de energia elétrica, altera as Leis n^{os} 5.655, de 20 de maio de 1971, 8.631, de 4 de março de 1993, 9.074, de 7 de julho de 1995, 9.427, de 26 de dezembro de 1996, 9.478, de 6 de agosto de 1997, 9.648, de 27 de maio de 1998, 9.991, de 24 de julho de 2000, 10.438, de 26 de abril de 2002, e dá outras providências. **Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil**, Brasília, DF, 16 mar. 2004. Seção 1, p. 2.

BRASIL. Lei n. 10.933, 11 de agosto de 2004. Dispõe sobre o Plano Plurianual para o período 2004/2007. **Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil**, Brasília, DF, 12 ago. 2004. Seção Extra, p. 1.

BRASIL. Lei n. 8.987, 13 de fevereiro de 1995. Dispõe sobre o regime de concessão e permissão da prestação de serviços públicos previsto no artigo 175 da Constituição Federal, e dá outras providências. . **Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil**, Brasília, DF, 14 fev. 1995. Seção 1, p. 1917.

BRASIL. Lei n. 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, 27 dez. 2004. Seção 1, p. 28653.

BRASIL. Ministério de Minas e Energia. Portaria n. 349, de 28 de novembro de 1997. Aprova o regimento interno da Agência Nacional de Energia Elétrica. **Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil**, Brasília, DF, 2 dez. 1997. Seção 1, p. 28286.

BROOKES, Bertram C. The foundations of information science: part I: philosophical aspects. **Journal of Information Science**, Cambridge, US, v. 2, n. 6, p. 125-133, 1980.

FARRADANE, J. The nature of information. **Journal of Information Science**, Cambridge, US, v. 1, n. 1, p. 13-17, Apr. 1979.

FIANI, Ronaldo. Afinal, a quais interesses serve a regulação? **Economia e Sociedade**, Campinas, n. 23, p. 81-105, jul/dez. 2004.

FOGL, Jiri. Relation of the concepts ‘Infomation’ and ‘Knowledge’. **International Forum on Information and Documentation**, The Hague, v. 4, n. 1, p. 21-24, 1979.

GENOUD, Christophe. Regulation as a Game: The Role of Independent Regulatory Agencies in the Regulatory Process. In: RISK AND REGULATION RESEARCH STUDENT CONFERENCE AT THE LONDON SCHOOL OF ECONOMICS AND POLITICAL SCIENCE, London, 2003. **Proceedings...** London: London School of Economics And Political Science, 2003.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

GLEIZER, Simone. **Receitas acessórias e a modicidade tarifária nas concessões de transportes**. Rio de Janeiro: ASEPRJ, 2005. Disponível em: <<http://www.asep.rj.gov.br/noticia.asp?cod=496>>. Acesso em: 12 jun. 2007.

HERSCOVICI, Alain. Economia da informação, conhecimento e modificação da natureza do trabalho: elementos de análise. **Datagramazero**: Revista de Ciência da Informação, Rio de Janeiro, v. 5, n. 3, jun. 2004.

HERSCOVICI, Alain. Informação, sistema de preços e regulação: uma análise 'heterodoxa' das instituições. **Revista de economia**, Curitiba, v. 27, n. 1, p. 7-32, jun./jul. 2001.

LE COADIC, Yves-François. **A ciência da informação**. Tradução de Maria Yêda F S de Filgueiras Gomes. 2. ed. rev. e atual. Brasília: Brinquet de Lemos, 2004.

MARCONI, Marina de Andrade, LAKATOS, Eva Maria. **Metodologia científica**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2004.

MAXIMIANO, Antonio César Amaru. **Teoria geral da administração**: da escola científica à competitividade na economia globalizada. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

MCGEE, James ; PRUSAK, Laurence. **Gerenciamento estratégico da informação**: aumente a competitividade e a eficiência de sua empresa utilizando a informação como uma ferramenta estratégica. Tradução de Astrid Beatriz de Figueiredo. Rio de Janeiro: Campus, 1994.

McINERNEY, Claire R. Compartilhamento e gestão do conhecimento: profissionais da informação em um ambiente de confiança mútua. In: TARAPANOFF, Kira (Org.). **Inteligência, informação e conhecimento em corporações**. Brasília: IBICT, UNESCO, 2006. p. 57-72.

MINTZBERG, Henry; AHLSTRAND, Bruce; LAMPEL, Joseph. **Safári de estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico**. Trad. Nivaldo Montingelli Jr. Porto Alegre: Bookman, 2000.

MIRANDA, R. C. R. Important competences of strategists and decision makers in the strategic knowledge management model. In: SULIVAN, H. (Ed.). **Creating collaborative advantage through knowledge & innovation**. Hackensack, NJ: World Scientific, 2006. p. 205-220.

MIRANDA, R. C. R.; COSTA, Sely Maria de Souza. Strategic knowledge management: a conceptual framework. In: SULIVAN, H. (Ed.). **Knowledge management: nurturing culture, innovation and technology**: proceedings of the 2005 Internacional Conference on Knowledge Management. Singapore: World Scientific, 2005. p. 417-434.

MOURÃO, Paulo. The information by economics – a synthesis. **Munich Personal RePEc Archive**, paper n° 3067, posted 18 dec. 2006, p. 83-89, 2006. Disponível em: <<http://mpira.ub.uni-muenchem.de/3067/>>. Acesso em: 1 mar. 2007.

NONAKA, Ikujiro; TAKEUCHI, Hirotaka. **Criação de conhecimento na empresa**: como as empresas japonesas geram a dinâmica da inovação. 7 ed. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Sistemas, organização e métodos**: uma abordagem gerencial. 12. ed. São Paulo: Atlas, 2001.

PÉREZ-MONTORO GUTIÉRREZ, Mário. O conhecimento e sua gestão em organizações. In: TARAPANOFF, Kira (Org.). **Inteligência, informação e conhecimento em corporações**. Brasília: IBICT; UNESCO, 2006. p. 117-138

PIDD, Michael. Ciências administrativas: entendendo a visão estratégica. In: _____. **Modelagem empresarial**: ferramentas para tomada de decisão. Porto Alegre: Bookman, 1998. cap. 2.

PIMENTA, S. G.. Agências reguladoras brasileiras e a questão da assimetria de informação. In: I ENCONTRO DE ADMINISTRAÇÃO DA INFORMAÇÃO, 2007, Florianópolis. **Anais**: I ENADI/ANPAD, 2007. p. 1-16.

PINTO JUNIOR, Helder Queiroz; PIRES, Melissa Cristina Pinto. Assimetria de informações e problemas regulatórios. In: AGÊNCIA NACIONAL DO PETRÓLEO (Brasil). **Regulação**. Rio de Janeiro: ANP, 2001. p. 183-203.

PINTO JUNIOR, Helder Queiroz; PIRES, Melissa Cristina Pinto. Comportamentos estratégicos e assimetria de informação: problemas para o exercício da regulação. **Revista Brasileira de Energia**, Rio de Janeiro, v. 7, n. 2, p. 89-101, jul./dez. 1999.

PIRES, José Cláudio Linhares; PICCININI, Maurício Serrão. Modelos de regulação tarifária do setor elétrico. **Revista do BNDES**, Rio de Janeiro, n. 9, jun. 1998. Disponível em: <<http://www.bndes.gov.br/conhecimento/revista/rev907.pdf>>. Acesso: 1 mar. 2007.

RAIFFA, Howard. **Teoria da decisão**: aulas introdutórias sobre escolhas em condições de incerteza. Tradução de Sérgio Girão. Petrópolis: Vozes; São Paulo: EDUSP, 1977.

ROSSETTI, José Pascoal. **Introdução à economia**. 12 ed. rev. atual. e ampl. São Paulo: Atlas, 1987.

SHIN, H. S. News Management and the value of firms. **The Rand Journal of Economics**, Washington, v. 25, n. 1, p. 58-71, Spring 1994.

SIMON, Herbert Alexander. **Comportamento administrativo**: estudo dos processos decisórios nas organizações administrativas. Tradução de Aluísio Loureiro Pinto. 3. ed. Rio de Janeiro: FGV, 1979.

STAIR, Ralph M.; REYNOLDS, George W. **Princípios de sistema de informação**. Trad. Alexandre Melo de Oliveira. 4. ed. Rio de Janeiro: LTC Editora, 2002.

STIGLITZ, Joseph E.; WALSH, Carl E. **Introdução à microeconomia**. Rio de Janeiro: Campus, 2003.

TARAPANOFF, Kira. **Informação, conhecimento e inteligência em corporações**: relações e complementaridade. In: TARAPANOFF, Kira (Org). *Inteligência, informação e conhecimento em corporações*. Brasília: IBICT, UNESCO, 2006. p. 19-35.

TARAPANOFF, Kira. **Técnicas para tomada de decisão nos sistemas de informação**. Colaboração de Denir Mendes de Miranda, Rogério Henrique de Araújo Júnior. Brasília: Thesaurus, 2002.

TOLEDO, Geraldo Luciano; OVALLE, Ivo Izidoro. **Estatística básica**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1995.

VASCONCELLOS, Marco Antonio Sandoval; GARCIA, Manoel E. **Fundamentos de economia**. São Paulo: Saraiva, 1998.

GLOSSÁRIO

Administração Pública Indireta Federal – “Conjunto de pessoas administrativas que, vinculadas à Administração Direta, têm a competência para o exercício, de forma descentralizada, das atividades administrativas.” (ALEXANDRINO e PAULO, 2007, p. 19).

Inclui as autarquias, empresas públicas, sociedades de economia mista e fundações públicas.

Ato autorizativo – Tipo de ato negocial, por meio do qual a Administração Pública expedindo ato administrativo discricionário e precário, possibilita ao particular a realização de alguma atividade ou a utilização de algum bem (ALEXANDRINO e PAULO, 2007).

Comportamento colusivo – caracteriza-se pelo comportamento ‘combinado’ dos agentes de mercado no sentido de se favorecerem e de forma a limitar a livre concorrência. Relativo a conluio, o que diz respeito à “combinação entre duas ou mais pessoas, para prejudicar outrem; maquinação. 2. Conspiração, trama” (DICIONÁRIO MICHAELIS)

Externalidades – “prejuízos involuntário causados por algum ator de mercado quando da realização de seus objetivos. O exemplo mais comum é a poluição ambiental. Indústrias poluentes não terão incentivos para realizar espontaneamente controle ambiental, se não houver prescrição regulamentar.” (BENJÓ, 1999, p. 67).

Monopólio – caracteriza-se por apresentar uma única empresa (privada ou estatal) dominando inteiramente a oferta de um dado produto e/ou serviço, não havendo concorrência, nem produto e/ou serviço substituto ou concorrente.

Tarifa módica – “aquela acessível aos usuários que não os onere excessivamente, são também aquelas direcionadas de forma a permitir que a concessionária desempenhe suas funções de modo efetivo e lucrativo”. (GLEIZER, 2005)

Distribuidoras de energia elétrica – o mesmo que agente distribuidor, ou seja, o titular de concessão ou permissão para distribuição de energia elétrica a consumidor final ou a Unidade Suprida, exclusivamente de forma regulada. (AGÊNCIA NACIONAL DE ENERGIA ELÉTRICA, 2006) (Resolução n. 234/2006- ANEEL/2006)

APÊNDICES

Apêndice 1 – Questionário Modelo A p. 163

Apêndice 2 – Questionário Modelo B p. 172

Apêndice 3 – Roteiro de Entrevista p. 180

Apêndice 1 – Questionário Modelo A



UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA

Prezado(a) Senhor(a):

Sou aluna do mestrado em Ciência da Informação, Programa de Pós-graduação em Ciência da Informação da Coordenação de Ciência da Informação e Documentação/FACE/UNB, e servidora da Agência Nacional de Energia Elétrica - ANEEL. Estou desenvolvendo pesquisa empírica que objetiva avaliar o impacto da assimetria da informação no procedimento de revisão tarifária das distribuidoras de energia elétrica, sob a perspectiva dos servidores da ANEEL com competência para formular a proposta de revisão tarifária e para tomar decisão.

Esclareço que as indagações que se seguem foram elaboradas a partir de conceitos das Ciências da Informação e da Administração, mas também faz uso de outros inerentes à literatura acadêmica da Ciência da Economia.

Não é objetivo desta pesquisa criticar o modelo adotado pela ANEEL na realização da revisão tarifária das distribuidoras de energia elétrica, nem apresentar novos modelos. Pretendo verificar a atuação dos servidores no desenvolvimento das atividades do procedimento de revisão tarifária das distribuidoras, avaliando a sua preparação profissional e as dificuldades que enfrentam. Partindo-se do pressuposto de que a assimetria da informação é um dos problemas da regulação, buscarei sondar como ela tem sido percebida pelos servidores encarregados de realizar um dos processos da regulação de mercados que é uma das atribuições da ANEEL. E que influência tem a experiência e a expertise no desenvolvimento das atividades relacionadas à revisão tarifária periódica das distribuidoras de energia elétrica.

Com vistas a melhor entendimento das questões que serão apresentadas a seguir, abaixo são explicitados alguns dos conceitos a partir dos quais elas foram elaboradas:

- **Estrategista** - entenda-se o responsável pela análise de dados, consolidação e apresentação de proposta de revisão tarifária, ou seja, a formulação estratégica, a ser apreciada pelos decisores envolvidos.
- **Tomador de decisão estratégica** - o responsáveis pela decisão por meio de validação da proposta tarifária apresentada, ou seja, a decisão estratégica.
- **Novato** – não possuem experiência com relação à revisão tarifária periódica das distribuidoras de energia elétrica.
- **Experiente** - dispõem de experiência na execução das atividades relacionadas à revisão tarifária periódica das distribuidoras de energia elétrica.
- **Experiência** – saber prático acumulado na realização de atividades de formulação e decisão em procedimento de revisão tarifária.
- **Expertise** - habilidade e conhecimento em relação ao procedimento de revisão tarifária.
- **Assimetria da informação** – a situação em que o acesso à informação é desigual, favorecendo a distribuidora de energia elétrica, em detrimento da ANEEL, tendo em vista ser esta informação necessária para que o resultado do procedimento de revisão tarifária seja efetivo, refletindo a modicidade tarifária almejada no valor apresentado.

Neste sentido, o estudo em tela configura-se como instrumento para melhor conhecer a atuação profissional dos servidores envolvidos, de forma que seja possível, por meio da análise e da avaliação que seguem este momento do trabalho, apontar possíveis medidas que visem sanar os problemas que eventualmente se evidenciem, bem como contribuir para com a literatura científica sobre os temas abordados.

Os dados aqui indicados serão tratados no agregado e não individualmente, resguardando-se a identidade e as qualificações pessoais de quem os forneceu.

De antemão, agradeço a sua muito preciosa colaboração, lembrando que ela é fundamental no fortalecimento da pesquisa científica no Brasil.

Cordialmente,

SHIRLEY GUIMARÃES PIMENTA

shirleygpimenta@aneel.gov.br

shirleygpimenta@unb.br



QUESTIONÁRIO²⁴
MODELO A

**PARTE I - PERFIL DO ESTRATEGISTA/FORMULADOR DA PROPOSTA DE REVISÃO
TARIFÁRIA**

1. Sexo: () masculino () feminino		
2. Idade (em anos):		
() 18 a 24 anos () 25 a 29 anos () 30 a 34 anos () 35 a 39 anos		
() 40 a 44 anos () 45 a 49 anos () 50 a 55 anos () 56 ou mais		
3. Formação Acadêmica:		
()	1ª Graduação em:	ano do término:
()	2ª Graduação em:	ano do término:
()	3ª Graduação em:	ano do término:
()	Especialização em:	ano do término:
()	MBA em:	ano do término:
()	Mestrado em:	ano do término:
()	Doutorado em:	ano do término:
()	Outros:	ano do término:
4. Na sua opinião, a sua formação está relacionada diretamente com as atividades do procedimento de revisão tarifária das distribuidoras de energia elétrica?		
() Sim () Não.		
Por quê?		
.....		
5. Considerando o tempo de atuação profissional, qual a sua experiência, em anos, com regulação econômica?		
() menos de 1 ano () de 1 a 5 anos		
() de 6 a 10 anos () mais de 10 anos		
6. Considerando o tempo de atuação profissional, qual a sua experiência, em anos, com revisão tarifária?		

²⁴ Este questionário é parte do projeto de pesquisa em Ciência da Informação, linha de pesquisa Gestão da Informação e do Conhecimento. Refere-se ao Programa de Pós-Graduação em Ciência da Informação do Departamento de Ciência da Informação e Documentação/Universidade de Brasília.

- () menos de 1 ano () de 1 a 5 anos
 () de 6 a 10 anos () mais de 10 anos

7. Considerando o tempo de atuação profissional, qual a sua experiência, em anos, com revisão tarifária periódica das distribuidoras de energia elétrica?

- () menos de 1 ano () de 1 a 5 anos
 () de 6 a 10 anos () mais de 10 anos

8. Você possuía alguma experiência profissional, nesta ou em outra(s) área(s), dentro ou fora da ANEEL, antes de integrar a equipe que realiza as atividades de revisão tarifária na SRE?.

- () Sim () Não

8.1. Se a sua resposta para o item anterior foi 'Sim', você concorda que a Agência considerou esta experiência como fator determinante para sua lotação na SRE?

- () Sim () Não

PARTE II - A ASSIMETRIA DE INFORMAÇÃO E OS PROCEDIMENTOS PARA REVISÃO TARIFÁRIA DAS DISTRIBUIDORAS DE ENERGIA ELÉTRICA.

Na questão a seguir utilize a seguinte escala:

3 – DOMINO PLENAMENTE 2 – DOMINO PARCIALMENTE 1 – DESCONHEÇO

9. Qual a sua percepção/conhecimento a respeito dos seguintes termos:

Regulação de mercado	3	2	1
Assimetria de informação	3	2	1
Seleção Adversa	3	2	1
Risco Moral	3	2	1
Teoria da Captura	3	2	1
Externalidade	3	2	1
Monopólio natural	3	2	1
Concessão de serviços públicos	3	2	1
Equilíbrio econômico-financeiro	3	2	1
Agente-principal	3	2	1
Reposicionamento tarifário	3	2	1
Regulação por incentivo	3	2	1
Price cap	3	2	1
Fator X	3	2	1
Revisão tarifária periódica	3	2	1
Base de remuneração regulatória	3	2	1
Parcela A	3	2	1
Parcela B	3	2	1
Custos operacionais eficientes	3	2	1
Estrutura ótima de capital	3	2	1
Modicidade tarifária	3	2	1
Mercados imperfeitos	3	2	1

Utilize a escala a seguir para responder a próxima questão.

5 – CONCORDO TOTALMENTE 4 – CONCORDO PARCIALMENTE²⁵
 3 – DESCONHEÇO O PROCESSO 2 – DISCORDO PARCIALMENTE²⁶ 1 – DISCORDO TOTALMENTE

10. Considerando que o procedimento de revisão tarifária, você o classificaria como sendo:

5	4	3	2	1	Sistematizado – que constitui um todo ordenado, na forma de um método.
5	4	3	2	1	Linear – que segue etapas pré-definidas, uma após a outra.
5	4	3	2	1	Flexível – que se pode modificar, conforme a necessidade.
5	4	3	2	1	Inter-relacionado – que está associado a outros procedimentos.
5	4	3	2	1	Incontestável – que se apresenta como conclusivo.
5	4	3	2	1	Rápido – o prazo necessário para realizá-lo é suficiente, nem mais, nem menos que o necessário, e considera a dinâmica do mercado.
5	4	3	2	1	Confiável – cujas instruções, andamento, conclusões não apresentam erros e/ou falhas.
5	4	3	2	1	Coerente – que apresenta-se harmonizado com os objetivos do processo.
5	4	3	2	1	Consistente - que resiste a questionamentos.
5	4	3	2	1	Dependência de informação – cujo desenvolvimento depende de informações provenientes de variadas fontes.
5	4	3	2	1	Competência para realização – realizado por área preparada e especificamente constituída para este fim.
5	4	3	2	1	Revisão por ordem superior – sujeita-se à revisão em parte ou no todo por ordem superior.
5	4	3	2	1	Facilidade para realização – que consiste em passos seqüenciados e claros para os que desenvolvem as atividades do procedimento.
5	4	3	2	1	Único – há uma, e somente uma, forma de realizar o procedimento para todas as distribuidoras de energia elétrica.

11. O problema de assimetria de informação estará totalmente solucionado pelas metodologias adotadas para a revisão tarifária das distribuidoras de energia elétrica.

<input type="checkbox"/>	Concordo plenamente
<input type="checkbox"/>	Concordo parcialmente
<input type="checkbox"/>	Não tenho opinião a respeito
<input type="checkbox"/>	Discordo parcialmente
<input type="checkbox"/>	Discordo totalmente

12. Na sua opinião, as informações requeridas das distribuidoras de energia elétrica, são:

<input type="checkbox"/>	Sim	<input type="checkbox"/>	Não	Suficientes – nem mais, nem menos que o necessário.
<input type="checkbox"/>	Sim	<input type="checkbox"/>	Não	Necessárias – sem as quais não se realiza a revisão tarifária.
<input type="checkbox"/>	Sim	<input type="checkbox"/>	Não	Úteis – todas as informações serão consideradas e analisadas.
<input type="checkbox"/>	Sim	<input type="checkbox"/>	Não	Excessivas – mais informações do que é necessário.
<input type="checkbox"/>	Sim	<input type="checkbox"/>	Não	Replicadas – informações requeridas em duplicidade ou mais.
<input type="checkbox"/>	Sim	<input type="checkbox"/>	Não	Contraditórias – descontraídas umas em relação às outras.
<input type="checkbox"/>	Sim	<input type="checkbox"/>	Não	Complexas – de difícil interpretação.

²⁵ Assinalar a expressão “concordo parcialmente” significa que você tende a concordar da afirmativa.

²⁶ Assinalar a expressão “discordo parcialmente” significa que você tende a discordar da afirmativa.

A Resolução 234/2006, que regulamenta o procedimento para o 2º ciclo de revisão tarifária, estabelece as informações provenientes das distribuidoras de energia elétrica a serem consideradas para fins de formulação e proposição da nova tarifa. Assim, suponhamos que essas informações devam ter as seguintes características:

Precisas - Não contêm erro.

Completas - Contêm todos os fatos importantes.

Econômicas – Não demandaram custos excessivos na sua disponibilização.

Flexíveis - Poderão ser usadas para uma variedade de propósitos.

Confiáveis – Cujos métodos de coleta e de origem são conhecidos.

Relevantes - Essenciais no processo de tomada de decisão.

Simples - Não excessivamente complexas.

Pontuais – Disponibilizadas dentro do prazo estipulado.

Verificáveis – Possíveis de se conferir e assegurar de que estão corretas.

Acessíveis - De fácil acesso aos usuários autorizados.

Seguras - Cujo acesso só é permitido aos usuários autorizados.

13. Desta forma, sendo essas as características das informações necessárias ao desenvolvimento das atividades de revisão tarifária, você afirmaria que: (assinalar apenas uma afirmativa)

<input type="checkbox"/>	o procedimento possui mecanismos capazes de detectar falhas em alguma(s) dessas características, de forma a possibilitar a solicitação do devido ajuste.
<input type="checkbox"/>	o procedimento não possui mecanismos capazes de detectar falhas em alguma(s) dessas características, de forma que todo o procedimento seria prejudicado.
<input type="checkbox"/>	a existência de falhas em alguma(s) dessas características não prejudicaria o desenvolvimento do procedimento.

14. Dentre as características abaixo, qual(is) você julga mais suscetível(is) a falhas? (assinale as três alternativas mais relevantes):

- | | | | | | |
|--------------------------|-----------|--------------------------|-----------|--------------------------|-------------|
| <input type="checkbox"/> | Precisa | <input type="checkbox"/> | Confiável | <input type="checkbox"/> | Verificável |
| <input type="checkbox"/> | Completa | <input type="checkbox"/> | Relevante | <input type="checkbox"/> | Acessível |
| <input type="checkbox"/> | Econômica | <input type="checkbox"/> | Simples | <input type="checkbox"/> | Segura |
| <input type="checkbox"/> | Flexível | <input type="checkbox"/> | Pontual | | |

Para a próxima questão, utilize a escala a seguir.

- 5 - concordo totalmente** **4 – concordo parcialmente** **3 – desconheço**
2 – discordo parcialmente **1 – discordo totalmente**

15. Com relação aos seguintes aspectos do procedimento de revisão tarifária, na sua opinião:

5	4	3	2	1	As empresas credenciadas atuam com imparcialidade ao realizar fiscalizações e auditorias nas distribuidoras de energia elétrica.
5	4	3	2	1	As informações fornecidas pelas empresas credenciadas são confiáveis.
5	4	3	2	1	As informações que as empresas credenciadas fornecem à ANEEL minimizam o problema da assimetria de informação no procedimento de revisão tarifária.
5	4	3	2	1	A presença do conselho de consumidores nas discussões da proposta de revisão tarifária tem por função minimizar o problema de assimetria de informação entre a ANEEL e a distribuidora de energia elétrica.
5	4	3	2	1	A realização de audiências públicas para discussão da proposta de revisão tarifária é um mecanismo útil na minimização do problema de assimetria de informação entre a ANEEL e a distribuidora de energia elétrica.
5	4	3	2	1	A metodologia de regulação por incentivo é a que melhores resultados oferece com relação ao problema de assimetria de informação.
5	4	3	2	1	A metodologia utilizada na construção das empresas de referência é adequada no sentido de oferecer um bom parâmetro na mensuração da eficiência das distribuidoras de energia elétrica.
5	4	3	2	1	O emprego da metodologia de regulação por incentivo com uso de empresas de referência minimiza a assimetria de informação.

PARTE III - FATORES SISTÊMICOS DA GESTÃO DO CONHECIMENTO ESTRATÉGICO NOS ESTRATEGISTAS NOVATOS E EXPERIENTES

16. Tendo por base os conceitos de estrategista, novato e experiente, apresentados na primeira página deste questionário, você se considera, com relação ao procedimento de revisão tarifária das distribuidoras de energia elétrica:	
<input type="checkbox"/>	Estrategista, isto é, formulador de proposta de revisão tarifária, mas, sem experiência com relação à revisão tarifária periódica.
<input type="checkbox"/>	Estrategista, isto é, formulador de proposta de revisão tarifária, experiente, ou seja, com conhecimento das questões envolvidas em revisão tarifária periódica.
<input type="checkbox"/>	Não me considero estrategista por não me caberem tarefas relacionadas à formulação de proposta de revisão tarifária.
17. Considerando o corpo técnico encarregado de realizar o procedimento de revisão tarifária periódica, você diria que:	
<input type="checkbox"/>	Todos os membros do grupo são detentores de <i>expertise</i> e experiência com relação às atividades que serão desenvolvidas na revisão tarifária.
<input type="checkbox"/>	Alguns membros do grupo são detentores de <i>expertise</i> e experiência com relação às atividades que serão desenvolvidas na revisão tarifária
<input type="checkbox"/>	Um membro do grupo é detentor de <i>expertise</i> e experiência com relação às atividades que serão desenvolvidas na revisão tarifária.
<input type="checkbox"/>	Nenhum membro do grupo é detentor de <i>expertise</i> e experiência com relação às atividades que serão desenvolvidas na revisão tarifária.
18. Considerando <i>expertise</i> e experiência nos procedimentos de revisão tarifária, você diria que:	
<input type="checkbox"/>	Não há o emprego de <i>expertise</i> e/ou experiência, tendo em vista ser um processo sistematizado, rígido, não passível de análise e revisão, de fácil realização.
<input type="checkbox"/>	A <i>expertise</i> e/ou experiência só foi(ram) requerida(s) quando do delineamento da metodologia a ser aplicada nos procedimentos de revisão tarifária das distribuidoras de energia elétrica, que culminou nas regras que normatizam o procedimento.
<input type="checkbox"/>	A experiência e/ou a <i>expertise</i> fará(ão) toda a diferença na realização do procedimento de revisão tarifária das distribuidoras de energia elétrica, tendo em vista possibilitar minimizar ou neutralizar os problemas da assimetria da informação.
19. Você acredita que:	
<input type="checkbox"/>	A realização do procedimento da revisão tarifária das distribuidoras de energia elétrica dependerá tanto do bom senso na formulação da proposta de revisão tarifária, quanto da qualidade e da quantidade dos dados e informações disponibilizados.
<input type="checkbox"/>	A realização do procedimento da revisão tarifária das distribuidoras de energia elétrica dependerá MAIS do bom senso na formulação da proposta de revisão tarifária, MENOS da qualidade e da quantidade dos dados e informações disponibilizados.
<input type="checkbox"/>	A realização do procedimento da revisão tarifária das distribuidoras de energia elétrica dependerá MENOS do bom senso na formulação da proposta de revisão tarifária, MAIS da qualidade e da quantidade dos dados e informações disponibilizados.

Nas questões a seguir, assinale:

5 – concordo totalmente **4 – concordo parcialmente** **3 – indiferente**
2 – discordo parcialmente **1 – discordo totalmente**

5	4	3	2	1	20. Com relação às atividades que lhe compete realizar, você faz uso somente do discernimento e da razão, atuando de forma objetiva e racional, procurando afastar a intuição.
5	4	3	2	1	21. Você tem um claro discernimento sobre os temas, conceitos, metodologias, normas, agentes, resultados envolvidos nos procedimentos de revisão tarifária periódica das distribuidoras de energia elétrica.
5	4	3	2	1	22. É uma das preocupações na gestão da ANEEL como um todo e da SRE em particular, estimular a troca de informações e experiências entre seus servidores.
5	4	3	2	1	23. Considerando que as atividades de revisão tarifária são desenvolvidas por uma equipe, você diria que os membros desta equipe estão integrados, favorecendo um clima de amizade, confiança e apoio.
5	4	3	2	1	24. Você considera as atividades que realiza estimulantes, desafiadoras e importantes para o procedimento de revisão tarifária como um todo.
5	4	3	2	1	25. Você considera que as atividades que lhe compete realizar são compatíveis com seu nível de instrução.
5	4	3	2	1	26. Há entrosamento entre a Diretoria Colegiada e os membros da equipe de revisão tarifária, de forma que, sempre que necessário, é possível discutir questões, esclarecer problemas, sanar dúvidas.

Na questão a seguir, utilize a seguinte escala:

5 – concordo totalmente **4 – concordo parcialmente** **3 – indiferente**
2 – discordo parcialmente **1 – discordo totalmente**

Avaliando o suporte tecnológico - sistemas de informação e comunicação -, bem como métodos e técnicas na realização das atividades do procedimento de revisão tarifária, você diria que:

5	4	3	2	1	27. Na execução das atividades do procedimento de revisão tarifária das distribuidoras de energia elétrica, a equipe conta com sistemas informatizados que disponibilizam todas as informações necessárias.
5	4	3	2	1	28. Na execução das atividades do procedimento de revisão tarifária, pode-se dizer que a ANEEL se preocupa em disponibilizar sistemas de comunicação que possibilitam aos servidores trocar experiências, sanar dúvidas e discutir questões.
5	4	3	2	1	29. Houve a preocupação, por parte da ANEEL, em oferecer treinamento(s) para a operação dos sistemas e conhecimento dos métodos e técnicas a serem utilizados no procedimento de revisão tarifária, na quantidade e qualidade suficientes.
5	4	3	2	1	30. São disponibilizados pela ANEEL materiais instrucionais, manuais, fluxogramas relacionadas ao procedimento de revisão tarifária.
5	4	3	2	1	31. O CEDOC/ANEEL tem proporcionado apoio em termos de oferecer artigos, revistas, jornais, vídeos, trabalhos acadêmicos, cartilhas, ou seja, material necessário ao seu entrosamento com os conceitos e temas relacionados ao procedimento de revisão tarifária.
5	4	3	2	1	32. A equipe que atua na revisão tarifária conta com canais de comunicação adequados que viabilizam o contato necessário com as distribuidoras de energia elétrica, consumidores, governo.

Na questão a seguir assinale:

5 – concordo totalmente **4 – concordo parcialmente** **3 – indiferente**
2 – discordo parcialmente **1 – discordo totalmente**

Com relação à Diretoria Colegiada da ANEEL, você diria que na sua atuação ela faz questão de que

os demais servidores saibam que:																										
5	4	3	2	1	33. É um dos objetivos da Agência favorecer o equilíbrio do mercado de energia elétrica, isto é, harmonizar os interesses dos consumidores, distribuidoras e governo.																					
5	4	3	2	1	34. A atuação da Agência deve favorecer o reconhecimento de sua credibilidade junto à sociedade.																					
5	4	3	2	1	35. A modicidade tarifária é um dos princípios da regulação econômica, a ser perseguido em benefícios dos investidores e consumidores.																					
5	4	3	2	1	36. A universalização dos serviços públicos de distribuição de energia elétrica é princípio na atuação da entidade reguladora.																					
5	4	3	2	1	37. É obrigação legal atuar com transparência.																					
<p>Na questão a seguir assinale:</p> <p style="text-align: center;">5 – concordo totalmente 4 – concordo parcialmente 3 – indiferente 2 – discordo parcialmente 1 – discordo totalmente</p> <p>Você julgaria que o procedimento de revisão tarifária atende plenamente ao:</p>																										
5	4	3	2	1	38. Princípio da legalidade, tendo em vista que reflete o estabelecido em lei, principalmente porque considera, na sua elaboração e implementação, todos os princípios da regulação econômica: regularidade, continuidade, eficiência, segurança, atualidade, universalização, cortesia no atendimento e modicidade tarifária.																					
5	4	3	2	1	39. Princípio da impessoalidade, garantindo a objetividade das avaliações e conclusões necessárias ao desenvolvimento do processo.																					
5	4	3	2	1	40. Princípio da moralidade, visto que rege-se por normas que visam tão somente a satisfação do interesse público, em detrimento de qualquer interesse particular.																					
5	4	3	2	1	41. Princípio da publicidade, excetuando-se as informações que a lei enquadre como sigilosas.																					
5	4	3	2	1	42. Princípio da eficiência, isto é, visando a economia, a qualidade, a tempestividade em cada uma de suas etapas.																					
<p>43. Você já fez curso/treinamento com enfoque nos procedimentos de revisão tarifária, pago, financiado, oferecido pela ANEEL?</p> <p>() Sim () Não</p> <p>Se respondeu 'Sim', por favor, preencha os dados abaixo:</p> <table border="0" style="width: 100%;"> <tr> <td style="width: 15%;">Ano</td> <td style="width: 55%;">Curso</td> <td style="width: 30%;">duração/horas</td> </tr> <tr> <td>.....</td> <td>.....</td> <td>.....</td> </tr> <tr> <td>.....</td> <td>.....</td> <td>.....</td> </tr> <tr> <td>.....</td> <td>.....</td> <td>.....</td> </tr> <tr> <td>.....</td> <td>.....</td> <td>.....</td> </tr> <tr> <td>.....</td> <td>.....</td> <td>.....</td> </tr> <tr> <td>.....</td> <td>.....</td> <td>.....</td> </tr> </table>						Ano	Curso	duração/horas
Ano	Curso	duração/horas																								
.....																								
.....																								
.....																								
.....																								
.....																								
.....																								
<p>44. Considerando que a equipe que atua nos procedimentos de revisão tarifária das distribuidoras de energia elétrica é variada no que se refere à formação de seus membros, bem como possuem diferentes níveis de experiências no assunto, pode-se dizer que há interação entre os membros da equipe, no sentido de trocar informações e experiências?</p>																										

Sim Não

44.1 Se sua resposta foi Sim, essa interação ocorre (assinale, no máximo, as três opções que julgar mais relevantes):

- Por iniciativa dos próprios membros do grupo.
- Por iniciativa do líder da equipe.
- Por iniciativa do Superintendente da SRE.
- Por iniciativa de outra(s) Superintendência(s).
- Todas as alternativas são válidas

45. Há, entre os atuais membros da equipe que desenvolve as atividades de revisão tarifária, um comportamento favorável à troca de informações e experiências.

- concordo totalmente concordo parcialmente indiferente
- discordo parcialmente discordo totalmente

Apêndice 2 – Questionário Modelo B



UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA

Prezado(a) Senhor(a):

Sou aluna do mestrado em Ciência da Informação, Programa de Pós-graduação em Ciência da Informação da Coordenação de Ciência da Informação e Documentação/FACE/UNB, e servidora da Agência Nacional de Energia Elétrica - ANEEL. Estou desenvolvendo pesquisa empírica que objetiva avaliar o impacto da assimetria da informação no procedimento de revisão tarifária das distribuidoras de energia elétrica, sob a perspectiva dos servidores da ANEEL com competência para formular a proposta de revisão tarifária e para tomar decisão.

Esclareço que as indagações que se seguem foram elaboradas a partir de conceitos das Ciências da Informação e da Administração, e também faz uso de outros conceitos inerentes à literatura acadêmica da Ciência da Economia.

Não é objetivo desta pesquisa criticar o modelo adotado pela ANEEL na realização da revisão tarifária das distribuidoras de energia elétrica, nem apresentar novos modelos. Pretendo verificar a atuação dos servidores no desenvolvimento das atividades do procedimento de revisão tarifária das distribuidoras, avaliando a sua preparação profissional e as dificuldades que enfrentam. Partindo-se do pressuposto de que a assimetria da informação é um dos problemas da regulação, buscarei sondar como ela tem sido percebida pelos servidores encarregados de realizar um dos processos da regulação de mercados que é uma das atribuições da ANEEL. E que influência tem a experiência e a expertise no desenvolvimento das atividades relacionadas à revisão tarifária periódica das distribuidoras de energia elétrica.

Com vistas a melhor entendimento das questões que serão apresentadas a seguir, abaixo são explicitados alguns dos conceitos a partir dos quais elas foram elaboradas:

- **Estrategista** - entenda-se o responsável pela análise de dados, consolidação e apresentação de proposta de revisão tarifária, ou seja, a formulação estratégica, a ser apreciada pelos decisores envolvidos.
- **Tomador de decisão estratégica** - o responsáveis pela decisão por meio de validação da proposta tarifária apresentada, ou seja, a decisão estratégica.
- **Novato** – não possuem experiência com relação à revisão tarifária periódica das distribuidoras de energia elétrica.
- **Experiente** - dispõem de experiência na execução das atividades relacionadas à revisão tarifária periódica das distribuidoras de energia elétrica.
- **Experiência** – saber prático acumulado na realização de atividades de formulação e decisão em procedimento de revisão tarifária.
- **Expertise** - habilidade e conhecimento em relação ao procedimento de revisão tarifária.
- **Assimetria da informação** – a situação em que o acesso à informação é desigual, favorecendo a distribuidora de energia elétrica, em detrimento da ANEEL, tendo em vista ser esta informação necessária para que o resultado do procedimento de revisão tarifária seja efetivo, refletindo a modicidade tarifária almejada no valor apresentado.

Neste sentido, o estudo em tela configura-se como instrumento para melhor conhecer a atuação profissional dos servidores envolvidos, de forma que seja possível, por meio da análise e da avaliação que seguem este momento do trabalho, apontar possíveis medidas que visem sanar os problemas que eventualmente se evidenciem, bem como contribuir para com a literatura científica sobre os temas abordados.

Os dados aqui indicados serão tratados no agregado e não individualmente, resguardando-se a identidade e as qualificações pessoais de quem os forneceu.

De antemão, agradeço a sua muito preciosa colaboração, lembrando que ela é fundamental no fortalecimento da pesquisa científica no Brasil.

Cordialmente,

SHIRLEY GUIMARÃES PIMENTA

shirleygpimenta@aneel.gov.br

shirleygpimenta@unb.br



QUESTIONÁRIO²⁷
MODELO B

PARTE I - PERFIL DO TOMADOR DE DECISÃO

1. Idade (em anos):		
2. Formação Acadêmica:		
()	1ª Graduação em:	ano do término:
()	2ª Graduação em:	ano do término:
()	3ª Graduação em:	ano do término:
()	Especialização em:	ano do término:
()	MBA em:	ano do término:
()	Mestrado em:	ano do término:
()	Doutorado em:	ano do término:
()	Outros:	ano do término:
3. Há quanto tempo atua com temas relacionados a: regulação econômica?anos revisão tarifária?anos		
4. Há quanto tempo atua nos processos de tomada de decisão?anos.		

²⁷ Este questionário é parte do projeto de pesquisa em Ciência da Informação, linha de pesquisa Gestão da Informação e do Conhecimento. Refere-se ao Programa de Pós-Graduação em Ciência da Informação do Departamento de Ciência da Informação e Documentação/Universidade de Brasília.

PARTE II - A ASSIMETRIA DE INFORMAÇÃO E OS PROCEDIMENTOS PARA REVISÃO TARIFÁRIA DAS DISTRIBUIDORAS DE ENERGIA ELÉTRICA.

5. Julgue a seguinte afirmativa: 'o problema da assimetria de informação existente entre a ANEEL e as distribuidoras de energia elétrica está totalmente solucionado com as metodologias adotadas para a realização da revisão tarifária.':

<input type="checkbox"/>	Concorda plenamente
<input type="checkbox"/>	Concorda parcialmente ²⁸
<input type="checkbox"/>	Indiferente
<input type="checkbox"/>	Discorda parcialmente ²⁹
<input type="checkbox"/>	Discorda totalmente

6. Na sua opinião as informações requeridas das distribuidoras de energia elétrica são:

<input type="checkbox"/>	Sim	<input type="checkbox"/>	Não	Suficientes – nem mais, nem menos que o necessário.
<input type="checkbox"/>	Sim	<input type="checkbox"/>	Não	Necessárias – sem as quais não se realiza o procedimento de revisão tarifária.
<input type="checkbox"/>	Sim	<input type="checkbox"/>	Não	Úteis – pois todas as informações serão consideradas e analisadas.
<input type="checkbox"/>	Sim	<input type="checkbox"/>	Não	Excessivas – há mais informações do que será necessário.
<input type="checkbox"/>	Sim	<input type="checkbox"/>	Não	Replicadas – há informações requeridas em duplicidade.
<input type="checkbox"/>	Sim	<input type="checkbox"/>	Não	Contraditórias – desconstruídas umas em relação às outras.
<input type="checkbox"/>	Sim	<input type="checkbox"/>	Não	Complexas – de difícil interpretação.

Nas questões de 7 e 8, considere o que se segue:

A Resolução ANEEL 234/2006, que regulamenta o procedimento para o 2º ciclo de revisão tarifária, estabelece as informações provenientes das distribuidoras de energia elétrica a serem consideradas para fins de formulação, proposição e decisão sobre a nova tarifa. Assim, suponhamos que essas informações tivessem que idealmente apresentar as seguintes características:

Precisas - Não contêm erro.

Completas - Contêm todos os fatos importantes.

Econômicas – Não demandou custos excessivos na sua disponibilização.

Flexíveis - Poderão ser usadas para uma variedade de propósitos.

Confiáveis – Cujos métodos de coleta e a origem são conhecidos.

Relevantes - Essencial para o processo de tomada de decisão.

Simples - Não excessivamente complexas.

Pontuais – Disponibilizadas dentro do prazo estipulado.

Verificáveis – Possíveis de se conferir e assegurar de que estão corretas.

Acessíveis - De fácil acesso aos usuários autorizados.

Seguras - Cujos acesso só é permitido aos usuários autorizados.

²⁸ Nesta e nas próximas questões, ao assinalar a expressão 'concordo parcialmente' significa que você tende a concordar da afirmativa.

²⁹ Nesta e nas próximas questões, ao assinalar a expressão 'discordo parcialmente' significa que você tende a discordar da afirmativa.

7. Reconhecendo essas como características desejáveis na informação proveniente das distribuidoras de energia elétrica, qual(is) você julga mais suscetível(is) de não se realizar? (assinale as três alternativas mais relevantes)

<input type="checkbox"/>	Precisa	<input type="checkbox"/>	Confiável	<input type="checkbox"/>	Verificável
<input type="checkbox"/>	Completa	<input type="checkbox"/>	Relevante	<input type="checkbox"/>	Acessível
<input type="checkbox"/>	Econômica	<input type="checkbox"/>	Simples	<input type="checkbox"/>	Segura
<input type="checkbox"/>	Flexível	<input type="checkbox"/>	Pontual		

8. Ainda considerando que as informações provenientes das distribuidoras de energia elétrica deveriam apresentar essas características, você julga que: (assinalar apenas uma afirmativa)

<input type="checkbox"/>	o procedimento possui mecanismos capaz de detectar falhas em alguma(s) dessas características, de forma a possibilitar o devido ajuste a tempo.
<input type="checkbox"/>	o procedimento não possui mecanismos capazes de detectar informações falhas em alguma(s) dessas características, o que pode comprometer a revisão tarifária no seu todo.
<input type="checkbox"/>	o procedimento não possui mecanismos capazes de detectar informações falhas com relação essas características, mas isso não compromete a revisão tarifária no seu todo.

Utilize a escala a seguir para responder a questão 9.

5 – CONCORDO TOTALMENTE	4 – CONCORDO PARCIALMENTE	3 – INDIFERENTE	2 – DISCORDO PARCIALMENTE	1 – DISCORDO TOTALMENTE
--------------------------------	----------------------------------	------------------------	----------------------------------	--------------------------------

9. Você classificaria o procedimento de revisão tarifária como sendo:

5	4	3	2	1	Sistematizado – que constitui um todo ordenado, na forma de um método.
5	4	3	2	1	Linear – que segue etapas pré-definidas, uma após a outra.
5	4	3	2	1	Flexível – que se pode modificar, conforme a necessidade.
5	4	3	2	1	Inter-relacionado – que está associado a outros procedimentos.
5	4	3	2	1	Incontestável – que se apresenta como conclusivo.
5	4	3	2	1	Rápido – cujo prazo necessário para realizá-lo é suficiente, nem mais, nem menos que o necessário, e considera a dinâmica do mercado.
5	4	3	2	1	Confiável – cujas instruções, andamento, conclusões não apresentam erros e/ou falhas.
5	4	3	2	1	Coerente – que se apresenta harmonizado com os objetivos do processo.
5	4	3	2	1	Consistente - que resiste a questionamentos.
5	4	3	2	1	Dependente de informação – cujo desenvolvimento depende de informações proveniente de variadas fontes.
5	4	3	2	1	Realizado por área competente – realizado por área preparada e especificamente constituída para este fim.
5	4	3	2	1	Revisável – sujeita-se à revisão em parte ou no todo.
5	4	3	2	1	Fácil de ser realizado – cujos passos para sua execução são seqüenciados e estão claros para quem operacionaliza o procedimento.
5	4	3	2	1	Único – há uma, e somente uma forma de realizar o procedimento para todas as distribuidoras de energia elétrica.

Utilize a escala a seguir na questão 10:

5 – CONCORDO TOTALMENTE	4 – CONCORDO PARCIALMENTE	3 – INDIFERENTE	2 – DISCORDO PARCIALMENTE	1 – DISCORDO TOTALMENTE
----------------------------	------------------------------	-----------------	------------------------------	----------------------------

10. Com relação aos seguintes aspectos do procedimento de revisão tarifária, julgue as seguintes afirmativas.

5	4	3	2	1	O resultado da atuação das empresas credenciadas ao realizar fiscalizações e auditorias nas distribuidoras de energia elétrica é imprescindível para reduzir o problema de assimetria de informação.
5	4	3	2	1	As informações validadas pelas empresas credenciadas apresentam-se como plenamente confiáveis.
5	4	3	2	1	A presença do conselho de consumidores nas discussões da proposta de revisão tarifária contribui para a redução do problema de assimetria de informação entre a ANEEL e a distribuidora de energia elétrica.
5	4	3	2	1	A realização de consultas e audiências públicas para discussão da proposta de revisão tarifária além de cumprir com a função de tornar transparente a atuação da Agência no procedimento de revisão tarifária, reduz o problema de assimetria de informação.
5	4	3	2	1	A metodologia de regulação por incentivo é a que oferece melhores resultados em relação ao problema de assimetria de informação.
5	4	3	2	1	A metodologia utilizada na construção das empresas de referência é adequada para oferecer um bom parâmetro na mensuração da eficiência das distribuidoras de energia elétrica.

PARTE III - FATORES SISTÊMICOS DA GESTÃO DO CONHECIMENTO ESTRATÉGICO NOS DECISORES NOVATOS E EXPERIENTES

11. Tendo por base os conceitos de decisor, novato e experiente, apresentados na primeira página deste questionário, você se reconheceria como:

()	Um decisor novato, isto é, sem experiência com relação à revisão tarifária periódica.
()	Um decisor experiente, isto é, com vivência e conhecimento das questões envolvidas em revisão tarifária periódica.
()	Outro. Por quê?

12. Você recorre a outros tipos de informações (informais e implícitas) quando das suas decisões, independentemente daquelas constantes do processo de revisão tarifária, registradas de maneira formal e explícita?

() Sim () Não

Por quê?

Utilize a escala a seguir para responder a questão 13:

5 – CONCORDO TOTALMENTE	4 – CONCORDO PARCIALMENTE	3 – INDIFERENTE	2 – DISCORDO PARCIALMENTE	1 – DISCORDO TOTALMENTE
-------------------------	---------------------------	-----------------	---------------------------	-------------------------

13. Com relação à tomada de decisão, experiência e *expertise*, você diria que da forma como o procedimento de revisão tarifária está delineado:

5	4	3	2	1	Há a possibilidade de utilizar experiência e <i>expertise</i> na correção de eventuais problemas de assimetria de informação não sanadas pelas metodologias adotadas.
5	4	3	2	1	Há a possibilidade de utilizar a experiência e <i>expertise</i> para sanar eventuais falhas da equipe da SRE na elaboração da proposta de revisão tarifária.

Nas questões 14 a 16, assinale apenas a afirmativa que melhor expresse sua opinião.

14. Partindo-se dos conceitos de *expertise* e experiência apresentados no início deste questionário, você diria que, para a composição da equipe de revisão tarifária:

<input type="checkbox"/>	<i>Expertise</i> e/ou experiência são características desejáveis, mas não são determinantes, tendo em vista que o procedimento de revisão tarifária não requer dos formuladores da proposta de revisão tarifária o uso dessas características.
<input type="checkbox"/>	<i>Expertise</i> e/ou experiência são características desejáveis e determinantes, tendo em vista que o procedimento de revisão tarifária requer dos formuladores da proposta de revisão tarifária o uso dessas características.

15. A eficácia dos resultados no processo de tomada de decisão no procedimento de revisão tarifária das distribuidoras de energia elétrica:

<input type="checkbox"/>	Dependem TANTO do bom senso, QUANTO da qualidade e da quantidade dos dados e informações disponibilizados no processo.
<input type="checkbox"/>	Dependem MAIS do bom senso DO QUE da qualidade e da quantidade dos dados e informações disponibilizados no processo.
<input type="checkbox"/>	Dependem MENOS do bom senso DO QUE da qualidade e da quantidade dos dados e informações disponibilizados no processo.
<input type="checkbox"/>	Não é possível fazer uso de bom senso tendo em vista que somente os dados e as informações disponibilizados no processo são levados em consideração.

16. Pode-se dizer que a sistematização do procedimento de revisão tarifária, no que diz respeito à tomada de decisão, leva em consideração, além da quantidade e da qualidade das informações que são disponibilizadas no processo, situações nas quais é necessário recorrer à experiência, ao discernimento e à razão (conhecimento acumulado), sem comprometer a legalidade do processo.

<input type="checkbox"/>	Concordo totalmente
<input type="checkbox"/>	Concordo parcialmente
<input type="checkbox"/>	Indiferente
<input type="checkbox"/>	Discordo parcialmente
<input type="checkbox"/>	Discordo totalmente

Utilize a escala a seguir na questão 17.

5 – CONCORDO TOTALMENTE	4 – CONCORDO PARCIALMENTE	3 – INDIFERENTE	2 – DISCORDO PARCIALMENTE	1 – DISCORDO TOTALMENTE
--------------------------------	----------------------------------	------------------------	----------------------------------	--------------------------------

17. No processo de tomada de decisão, além da fundamentação legal do seu voto, você:

5	4	3	2	1	Leva em consideração seus valores e crenças, norteando-se inclusive por eles.
5	4	3	2	1	Recorre a argumentos de natureza científica, política, ideológica.
5	4	3	2	1	Faz uso da intuição.
5	4	3	2	1	No processo de tomada de decisão, você faz uso somente do discernimento e da razão, atuando de forma objetiva e racional, procurando afastar a intuição.

Utilize a escala a seguir nas questões de 19 a 22.

5 – CONCORDO TOTALMENTE	4 – CONCORDO PARCIALMENTE	3 – INDIFERENTE	2 – DISCORDO PARCIALMENTE	1 – DISCORDO TOTALMENTE
--------------------------------	----------------------------------	------------------------	----------------------------------	--------------------------------

Com relação à revisão tarifária das distribuidoras de energia elétrica, você diria que:

5	4	3	2	1	19. É uma das preocupações dos membros da diretoria da ANEEL, a troca de informações e experiências.
5	4	3	2	1	20. Os membros da Diretoria atuam de forma integrada, em um clima de confiança e apoio mútuo.
5	4	3	2	1	21. O processo de tomada de decisão no procedimento de RTP da distribuidoras é algo estimulante e desafiador e de importante impacto no desenvolvimento do setor de energia elétrica.
5	4	3	2	1	22. Há entrosamento entre a Diretoria Colegiada e os membros da equipe de revisão tarifária, de forma que, sempre que necessário, é possível discutir questões, esclarecer problemas, sanar dúvidas.

Utilize a escala a seguir nas questões de 23 a 25:

5 – CONCORDO TOTALMENTE	4 – CONCORDO PARCIALMENTE	3 – INDIFERENTE	2 – DISCORDO PARCIALMENTE	1 – DISCORDO TOTALMENTE
--------------------------------	----------------------------------	------------------------	----------------------------------	--------------------------------

Avaliando o suporte tecnológico - sistemas de informação e comunicação -, bem como métodos e técnicas na realização das atividades do procedimento de revisão tarifária, você diria que:

5	4	3	2	1	23. No processo de tomada de decisão nas revisões tarifárias das distribuidoras de energia elétrica, a Diretoria Colegiada conta com o apoio de sistemas informatizados que disponibilizam as informações necessárias.
5	4	3	2	1	24. Os artigos, as revistas, os jornais, os vídeos, os trabalhos acadêmicos disponibilizados pelo CEDOC/ANEEL são suficientes para sanar suas dúvidas, clarear questões, favorecer uma visão panorâmica dessas questões no restante do Brasil e do mundo.
5	4	3	2	1	25. No processo de tomada de decisão nas revisões tarifárias pode-se dizer que a ANEEL se preocupa em disponibilizar sistemas de comunicação que possibilitam contato com servidores e demais atores envolvidos, de forma a possibilitar a troca de experiências, sanar dúvidas e discutir questões.

Utilize a escala a seguir nas questões de 26 a 30:

5 – CONCORDO TOTALMENTE	4 – CONCORDO PARCIALMENTE	3 – INDIFERENTE	2 – DISCORDO PARCIALMENTE	1 – DISCORDO TOTALMENTE
-------------------------	---------------------------	-----------------	---------------------------	-------------------------

Considerando a sua função como líder e a influência que tem sobre a atuação daqueles que lhe são subordinados, você diria que se comporta de forma a enfatizar que:

5	4	3	2	1	26. É um dos objetivos da Agência favorecer o equilíbrio do mercado de energia elétrica, isto é, harmonizar os interesses dos consumidores, das distribuidoras e do governo.
5	4	3	2	1	27. A atuação da Agência deve favorecer o reconhecimento de sua credibilidade junto à sociedade.
5	4	3	2	1	28. A modicidade tarifária é um dos princípios da regulação econômica, a ser perseguido em benefícios dos investidores e consumidores.
5	4	3	2	1	29. A universalização dos serviços públicos de distribuição de energia elétrica é princípio na atuação da entidade reguladora.
5	4	3	2	1	30. É obrigação legal atuar com transparência.

Utilize a escala a seguir nas questões de 31 a 35:

5 – CONCORDO TOTALMENTE	4 – CONCORDO PARCIALMENTE	3 – INDIFERENTE	2 – DISCORDO PARCIALMENTE	1 – DISCORDO TOTALMENTE
-------------------------	---------------------------	-----------------	---------------------------	-------------------------

Com relação ao procedimento de revisão tarifária, você julga que este atende plenamente ao:

5	4	3	2	1	31. Princípio da legalidade, tendo em vista refletir o estabelecido em lei, principalmente porque considera, na sua elaboração e implementação, todos os princípios da regulação econômica: regularidade, continuidade, eficiência, segurança, atualidade, universalização, cortesia no atendimento e modicidade tarifária.
5	4	3	2	1	32. Princípio da impessoalidade, garantindo a objetividade das avaliações e conclusões necessárias ao desenvolvimento do processo.
5	4	3	2	1	33. Princípio da moralidade, visto que rege-se por normas que visam tão somente a satisfação do interesse público, em detrimento de qualquer interesse particular.
5	4	3	2	1	34. Princípio da publicidade, excetuando-se as informações que a lei enquadre como sigilosas.
5	4	3	2	1	35. Princípio da eficiência, isto é, visando a economia, a qualidade, a tempestividade em cada uma de suas etapas.

Utilize a escala a seguir nas questões 36 e 37:

5 – CONCORDO TOTALMENTE	4 – CONCORDO PARCIALMENTE	3 – INDIFERENTE	2 – DISCORDO PARCIALMENTE	1 – DISCORDO TOTALMENTE
-------------------------	---------------------------	-----------------	---------------------------	-------------------------

5	4	3	2	1	36. Considerando os diferentes níveis de formação acadêmica e experiência profissional dos membros da equipe que atua nos procedimentos de revisão tarifária das distribuidoras de energia elétrica, pode-se afirmar que a Agência conta com processos eficazes que possibilita a troca de informações e de experiências entre eles, bem como entre eles e os membros da Diretoria Colegiada.
5	4	3	2	1	37. Considerando a estrutura de direção colegiada da ANEEL, pode-se afirmar que ela reserva espaço para a troca de experiência e de informações entre os membros da Diretoria Colegiada.



ROTEIRO PARA ENTREVISTA

1. Fale sobre a assimetria de informação nos procedimentos de revisão tarifária da distribuidora de energia elétrica.
 - a) Qual(is) a(s) situação(ões) em que a assimetria de informação entre a ANEEL e a distribuidora de energia elétrica se evidencia com maior nitidez?
 - b) Qual(is) a(s) principal(is) dificuldade(s) no enfrentamento da assimetria de informação?
 - c) Os mecanismos adotados pela ANEEL para minimizar a assimetria de informação são suficientes? Os mais apropriados? Haveria outros?
 - d) Como você vê a participação dos servidores da equipe da SRE e dos diretores nos procedimentos de revisão tarifária das distribuidoras de energia elétrica? De acordo com a sua percepção, qual a principal contribuição deles no desenvolvimento das atividades do procedimento? Eles podem ajudar a minimizar ou a aumentar os efeitos da assimetria de informação entre a ANEEL e as distribuidoras?
2. Fale sobre a sua percepção a respeito da importância da experiência³⁰ e da *expertise*³¹ nos procedimentos de revisão tarifária das distribuidoras de energia elétrica.
3. Qual a sua opinião a respeito da organização da ANEEL no que diz respeito à preparação para enfrentar os problemas decorrentes da assimetria de informação?

• ³⁰ **Experiência** – saber prático acumulado na realização de atividades de formulação e decisão em procedimento de revisão tarifária.

• ³¹ **Expertise** - habilidade e conhecimento em relação ao procedimento de revisão tarifária.

ANEXOS

Anexo 1

Informações a serem encaminhadas sobre cada bem – formato Access e Excel.

Informações contábeis													
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14
Conta contábil	Número patrimônio	Dígito incorporação	ODI	UC	UAR	Descrição contábil do bem	Qtd	Unidade	Data imobilização (dd/mm/aa)	Valor original contábil (RS)	Depreciação Acumulada (RS)	% depreciação acumulada	Valor residual contábil (RS)

Informações do Resultado da Avaliação												
15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27
Descrição técnica (físico)	Tipo de estrutura	Descrição técnica do banco de preços	Status Classe Tensão	Reserva	ODI Engenharia	VNR (RS)	% do Ind. Aprov.	Valor do IA (RS)	VNR menos IA (RS)	Depreciação acumulada (RS)	% depreciação acumulada	VMU =VBR (RS)

Formação do Valor Novo de Reposição											
Valor de Fábrica e Componente Menor											
28	29	30	31	32	33	34	35	36	37	38	39
Valor de Fábrica	Componente Menor Unitário (RS)	Valor de Fábrica mais COM (unitário) (RS)	Referência Banco de Preços	Quantidade 1	Unidade 1	Fator de conversão kg/m	Quantidade 2	Unidade 2	Valor de Fábrica Total (RS)	Componente menor valor (RS)	Valor Fábrica mais COM (Total) (RS)

Formação do Valor Novo de Reposição											
Custo Adicional						Informações de Atualização			Informações Auxiliares		
40	41	42	43	44	45	46	47	48	49	50	51
Custo Frete	Custo projeto	Custo gerenciamento	Custo Montagem	JOA	Custo adicional total	Índice IPCA Data-Base	Índice IPCA Aquisição	Fator IPCA	Status SE1	Status SE2	Status SE3

Informações Auxiliares														
52	53	54	55	56	57	58	59	60	61	62	63	64	65	66
Status GE1	Status GE2	Status GE3	Regularização	Status Instalação 1	Status Instalação 2	Status Instalação 3	Identificador de linha no Quadro 1	Identificador de linha no Quadro 2	Identificador de linha no Quadro 3	Status de elegibilidade	Status de conciliação	Controle de Abertura Contábil	Controle de numeração física	Identificador do conjunto consumidor

SE1	Nome da subestação
SE2	Bay da subestação
SE3	Posição operativa
GE1	Nome da usina
GE2	Piso
GE3	Posição por piso
STATUS DA INSTALAÇÃO	
SI1	Define o tipo da instalação
UHE	Usina hidrelétrica
PCH	Pequena central hidrelétrica
UTE	Usina termoeétrica
SE	Subestação
LT	Linhas de transmissão
RD	Rede de distribuição
ED	Equipamentos diversos
ME	Medidores

SI2 Abertura de Tipologia	
ISOF	Intangível software
ISER	Intangível servidão

IOUT	Intangível outros
TE	Terreno
EOB	Edificações, obras civis e benfeitorias
BA	Barragem
ET	Telecomunicação
IP	Iluminação pública
MEM	Medidor monofásico
MEB	Medidor bifásico
MET	Medidor trifásico
MEE	Medidor eletrônico
SI3 Somente para o caso de imóveis (terrenos e edificações) – numerar o imóvel de acordo com planilha auxiliar de avaliação	