

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL  
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO – PNAP/UAB  
CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO EM GESTÃO PÚBLICA**

**Maristela de Oliveira**

**Análise comparativa entre a Normativa 414/2010 e a realidade  
da Estação da RGE em Palmeira das Missões/RS**

**Porto Alegre, RS, Brasil**

**2015**

**Maristela de Oliveira**

**Análise comparativa entre a Normativa 414/2010 e a realidade  
da Estação da RGE em Palmeira das Missões/RS**

**Trabalho de Conclusão de Curso de Especialização  
apresentado ao Programa Nacional de Formação em  
Administração Pública da Universidade Aberta do  
Brasil/UFRGS como requisito parcial para obtenção  
do título de Especialista em Gestão Pública**

**Orientador: Prof. Paulo Ricardo Zilio Abdala**

**Porto Alegre, RS, Brasil.**

**2015**

**Maristela de Oliveira**

**Análise comparativa entre a Normativa 414/2010 e a realidade  
da Estação da RGE em Palmeira das Missões/RS**

**CONCEITO FINAL:**

**Aprovado em.....de.....de 2015**

---

**Prof. (UFRGS)**

---

**Prof. (UFRGS)**

---

**Prof. Paulo Ricardo Zilio Abdala  
(Orientador)**

## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço primeiramente a Deus, por estar aqui, e conseguir vencer as dificuldades.

As pessoas que me incentivaram a ingressar nesta especialização, aos colegas de curso que eu já conhecia e aos que conheci nesta caminhada, aos meus amigos, muito obrigada!

A todos os meus familiares, especialmente meus pais e meu irmão por me apoiarem e incentivarem, sem o apoio e carinho destas pessoas certamente eu não conseguiria chegar até aqui.

Agradeço a UAB/UFRGS e ao Polo de Panambi/RS pela oportunidade de estudar.

Ao meu orientador Professor Paulo Ricardo Zilio Abdala pelas ótimas contribuições e principalmente por disponibilizar um pouco do seu tempo para me auxiliar.

A todos os tutores e professores do curso de especialização agradeço pelos ensinamentos.

Ao gerente da Estação da RGE de Palmeira das Missões/RS, pela oportunidade de realizar esse estudo e pelas informações fornecidas. Aos colaboradores da empresa agradeço pela disponibilidade em responder o questionário de pesquisa.

A todos, meus sinceros agradecimentos!

## RESUMO

Este estudo buscou levantar informações sobre a RGE e comparar a realidade da Estação da RGE em Palmeira das Missões com as determinações da normativa 414/2010. O presente estudo foi motivado pelo interesse em saber a realidade da Estação diante da normatização vigente. A pesquisa descritiva quantitativa foi aplicada aos colaboradores da Estação de Palmeira das Missões/RS. Os resultados obtidos indicaram que a Estação precisa verificar a qualidade do atendimento telefônico, pois este não está totalmente em conformidade com o que a Normativa 414 determina. Ademais, a central de tele atendimento que a Estação possui na percepção dos funcionários ainda não é completamente adequada para atender os consumidores. Além dos problemas acima, é necessário que se faça um estudo diante dos problemas enfrentados por fatores climáticos de raios e vendavais. Os problemas enfrentados por acúmulo de serviços, aumento na demanda de serviços, falta de pessoal para trabalhar e tempo de deslocamento na concepção dos funcionários são fatores que precisam ser analisados pela gerência da Estação. Contudo, percebe – se que a realidade encontrada na Estação da RGE não está totalmente em conformidade com a Normativa 414 necessitando discutir estes pontos para melhorar os processos de trabalho.

Palavras - Chave: ANEEL. Regulamentação. Reforma do Estado. Energia Elétrica

## RESUMEN

Detalles del Sobre this estudo buscou levantar en RGE y Compare a realidade de Estação de RGE em Palmeira de las Misiones com como determinações por la ley 414/2010. Acerca de este estudo foi motivado interés em sable cabelo en realidade desde Estação normatização por medio de la fuerza. Una pesquisa descritiva cuantitativa foi Aplicada aos Colaboradores de Estação de Palmeira de las Misiones / RS. Os Resultados obtidos indicaram Que en Estação precisa Comprobación de qualidade do atendimento telefônico, polka dots this não this em totalmente conformidade com O que a la declaración 414 determina. Además, un centro de atendimento Que tele en Estação Possui na Percepção dos funcionários ainda não é completamente adecuada párrafo os Atender Consumidores. Além dos Problemas acima, es necessário Que se um faça medios Estudio de Dos por Problemas enfrentados factores Climáticos de Raios y vendabais. Os enfrentados por Problemas de servicios del temp de almacenamiento que se muestra, aumentar na DEMANDA de Servicios, lack of pessoal Traballar párrafo y el tiempo de desllocamento na Concepción dos funcionários precisam Ser Que são factores analisados pela Gerencia de Estação. Contudo, percebe - se que a realidade encontrada na Estação de RGE this não em totalmente conformidade com a la declaración 414 que requiere discutir estes pontos párrafo os melhorar procesos de trabalho.

Palavras - chave: Aneel. Regulamentação. Reforma do Estado. Energía Eléctrica

## LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 - Tempo que os colaboradores têm de empresa.....	31
Gráfico 2 - Setor de Trabalho.....	32
Gráfico 3 - Escolaridade dos Colaboradores.....	33
Gráfico 4 - Tipos de Ocorrências que mais acontece nas redes da Estação...33	
Gráfico 5 - Problemas considerados mais relevantes.....	35
Gráfico 6 - Fator que precisa ser estudado para melhorar a prestação de serviços.....	36
Gráfico 7 - Qualidade no atendimento telefônico.....	37
Gráfico 8 - Informações aos consumidores sobre bandeiras tarifárias.....	37
Gráfico 9 - Central de Tele atendimento.....	38
Gráfico 10 - Tarifa especial para zona de interesse social.....	39
Gráfico 11 - Revisão Tarifária Periódica.....	40
Gráfico 12 - Emissão de Relatórios.....	41
Gráfico 13 - Vistoria nas unidades consumidoras.....	41
Gráfico 14 - Inspeção nas Unidades Consumidoras.....	42
Gráfico 15 - Orientação sobre lesão concreta.....	42
Gráfico 16 - Orientação sobre lesão moral.....	43
Gráfico 17 - Indenização pelo equipamento elétrico danificado.....	43
Gráfico 18 - Avaliações Técnicas e de Segurança.....	44

## **LISTA DE SIGLAS**

ANA – Agência Nacional das Águas

ANEEL – Agência Nacional de Energia Elétrica

ANATEL – Agência Nacional de Telecomunicações

ANP – Agência Nacional de Petróleo, Gás Natural e Biocombustíveis

CEEE – Companhia Estadual de Energia Elétrica

CIPA – Comissão Interna de Prevenção de Acidentes

COD – Centro de Operação e da Distribuição

CTA – Central de Tele atendimento

MME – Ministério das Minas e Energia

OSCIPS – Organização da Sociedade Civil de Interesse Público

PA – Posição de Atendimento

RGE – Rio Grande Energia S.A

UC – Unidade Consumidora

ZEIS – Zona Especial de Interesse Social

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Autonomia da ANEEL.....	20
------------------------------------	----

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO</b> .....	<b>10</b>
<b>2 JUSTIFICATIVA</b> .....	<b>12</b>
<b>3 OBJETIVO GERAL</b> .....	<b>13</b>
3.1 OBJETIVOS ESPECÍFICOS .....	13
<b>4 REFERENCIAL TEÓRICO</b> .....	<b>14</b>
4.1 REFORMA DO ESTADO BRASILEIRO.....	14
4.2 ADMINISTRAÇÃO INDIRETA.....	16
4.3 AGÊNCIAS REGULADORAS, ANEEL.....	18
<b>5 METODOLOGIA</b> .....	<b>23</b>
5.2 COLETA DE DADOS .....	23
5.3 ANÁLISE DOS DADOS.....	24
<b>6 PESQUISA DOCUMENTAL</b> .....	<b>25</b>
6.1 RESOLUÇÃO/NORMATIVA 414/2010.....	25
6.2 APRESENTAÇÃO DA RGE .....	28
6.3 ESTAÇÃO DA RGE EM PALMEIRA DAS MISSÕES.....	29
<b>7 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS DA PESQUISA</b> .....	<b>31</b>
8 SUGESTÕES DE MELHORIAS .....	45
9 CONSIDERAÇÕES FINAIS .....	46
<b>APÊNDICE A - INSTRUMENTO PARA COLETA DE DADOS</b> .....	<b>48</b>
<b>APÊNDICE B – Roteiro de Entrevista com o Gestor a fim de obter informações para elaboração do questionário.</b> .....	<b>51</b>
<b>REFERÊNCIAS</b> .....	<b>53</b>

## 1 INTRODUÇÃO

No Brasil, embora existam problemas relativos à distribuição de energia, esses não atingem todas as regiões. Contudo, dentro do setor elétrico brasileiro existe uma série de temas para estudo, principalmente na área da regulamentação vigente que é fruto da Reforma do Estado Brasileiro.

A regulamentação e as determinações impostas pelo órgão regulamentador Agência Nacional de Energia Elétrica (ANEEL) vêm despertando um interesse recorrente de pesquisa, atitude necessária para os gestores que estão à frente das distribuidoras, pois o órgão regulamentador exige análises, relatórios e formação de indicadores. Somado a isso, a ANEEL, por meio da Resolução Normativa 414 regulamentou a distribuição de energia para que as concessionárias prestassem esse serviço público com qualidade e eficiência.

Para tanto, é visível a disparidade entre a qualidade da distribuição de energia elétrica na região Norte do Rio Grande do Sul, com enfoque na Estação de Palmeira das Missões das cooperativas de eletrificação rural. Nessa região as cooperativas se destacam na qualidade da distribuição de energia. A partir desse contexto, motiva-se esta pesquisa, a qual possui como objetivo levantar dados sobre problemas e serviços na Rio Grande Energia S.A (RGE) em Palmeira das Missões, realizando um comparativo entre a realidade da Estação da RGE e a Normativa.

A Normativa 414 dispõe as condições de fornecimento de energia elétrica cujo preceito deve ser observado pela distribuidora e pelos consumidores. A Regulamentação influencia diretamente em todos os fluxos de trabalho operacionais da empresa, as prioridades são sempre as ordens reguladas, as quais, caso não sejam atendidas geram multa para a concessionária.

A Normativa também trata de definições sobre a qualidade do atendimento ao consumidor e dispõe de normas e padrões a serem observadas pela concessionária, tais como solicitação de fornecimento, vistoria, avaliações técnicas, emissões de relatórios mensais para a ANEEL, tempo o para atendimento, ressarcimento de dano elétrico, revisão tarifária, inspeções em unidades consumidoras e orientações sobre danos morais e concretos.

A distribuição de energia elétrica é um serviço público essencial para a população cuja demanda pela prestação está aumentando cada vez mais.

O serviço de distribuição de energia elétrica pode ser prejudicado por fatores climáticos que ocasionam problemas nas redes de distribuição como interrupções de fornecimento de caráter sistêmico, que causa expressivo número de chamadas na central de Tele atendimento.

A partir do contexto apresentado, emerge o questionamento: Quais os pontos relacionados ao atendimento e a qualidade que não estão em conformidade com a normativa 414/2010 na Estação da RGE em Palmeira das Missões/RS?

Na introdução foi apresentado o enfoque do trabalho e o problema de pesquisa. Logo, justifica-se a importância, a viabilidade e a oportunidade de realização deste estudo. No item 3, está exposto o objetivo geral e os objetivos específicos. Para aprofundar mais o estudo foi realizada uma revisão bibliográfica sobre a Reforma do Estado Brasileiro, Administração Indireta e Agências Reguladoras com enfoque na Agência Nacional de Energia Elétrica (ANNEE).

Na seção 5, foi descrito o processo metodológico do trabalho. Em seguida nas seção 6 encontra-se a pesquisa documental baseada na Normativa 414/2010, a apresentação da empresa em estudo com informações que foram obtidas no site da empresa e em entrevista com o gestor da Estação em Palmeira das Missões.

Na seção 7, analisaram-se os dados da pesquisa. Por fim, os itens 8 e 9 contemplam o plano de sugestão de melhorias e as considerações finais, respectivamente.

## 2 JUSTIFICATIVA

A viabilidade deste estudo é de grande importância para prover os gestores da empresa com dados que servirão como fonte de informação para o processo da tomada de decisão, a partir da percepção dos colaboradores. Nos dias de hoje o consumidor está cada vez mais exigente e informado. Malmegrin (2010), corrobora ao dizer que quanto mais o consumidor percebe seus direitos relacionados à qualidade, a pontualidade na entrega e aos custos mais esse ciclo deve ser observado pelos gestores e executado de forma compatível com as exigências do consumidor.

Esse estudo é importante devido à falta de pesquisas nas concessionárias de energia, principalmente no que concernem as resoluções normativas da ANEEL. Em vista disso, a oportunidade de pesquisa está na essência de pesquisar aquilo que ainda não foi pesquisado e analisado para disseminar o conhecimento, pois sempre que uma resolução é inserida em uma organização poderá ocasionar certa dificuldade de compreensão por parte de alguns gestores e funcionários. Nesse sentido, Malmegrin (2010), afirma que o gestor operacional deve estar preparado para atuar nas ações discricionárias e legais, tendo em mente que existem regras para serem cumpridas em conciliação com a conjuntura econômica que se apresenta em determinada situação.

Os resultados desse trabalho servirão de apoio para a gerência do departamento de serviços de rede Centro da Estação da RGE de Palmeira das Missões, favorecendo uma estratégia para a tomada de decisão.

Diante desse contexto Malmegrin (2010) destaca a importância de unir o ambiente acadêmico com a prática, onde a academia produz informações para o ambiente prático e a prática complementa o aprendizado adquirido na academia.

### 3 OBJETIVO GERAL

Realizar uma análise comparativa entre a normativa 414/2010 e a realidade da Estação da RGE em Palmeira das Missões/RS em relação ao atendimento e a qualidade dos serviços prestados.

#### 3.1 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Levantar as informações dos problemas e serviços na Estação da RGE em Palmeira das Missões;
- Comparar a realidade da Estação da RGE em Palmeira das Missões com a Normativa 414/2010;
- Sugerir melhorias aos processos da Estação;

## 4 REFERENCIAL TEÓRICO

A fundamentação teórica a seguir está dividida em três partes, a primeira trata da Reforma do Estado Brasileiro, pois foi a partir desta reforma que surgiram as concessões administrativas. A segunda parte aborda a administração indireta com enfoque na descentralização e o surgimento das agências reguladoras. Posteriormente discute - se o papel das agências reguladoras com ênfase na ANEEL.

### 4.1 REFORMA DO ESTADO BRASILEIRO

Para Ferreira (1996, p.17), “a primeira experiência concreta de Reforma Administrativa do Estado Brasileiro ocorreu na década de 30 ainda no governo de Getúlio Vargas”. Nesta época a preocupação central era a introdução da burocracia na administração pública.

A burocracia é uma estrutura social organizativa caracterizada principalmente pelo poder e controle, procedimentos regularizados e funcionários especializados. “O termo burocracia tem sido utilizado para designar uma administração eficiente e com altos funcionários” (MOTTA, 1994, p. 7).

A introdução da burocracia no serviço público é importante, pois assim os processos são executados por profissionais especializados que tornam os serviços mais eficientes.

Para Fadul (2002, p. 3), na Reforma do Estado Brasileiro, a administração pública gerencial, “implica em um elevado grau de profissionalização dos servidores públicos, orientado em processos utilizando estratégias de modernização”.

Os princípios orientadores do desenvolvimento da Administração Pública gerencial, são constituídos pela profissionalização, o formalismo, a impessoalidade e o plano de carreira no serviço público (TRISTÃO, 2000).

Os dois autores afirmam que na Reforma do Estado ocorrida na segunda metade do século XX, a administração pública gerencial foi marcada pela

implantação do profissionalismo no serviço público. Essa foi uma forma encontrada para combater o nepotismo no serviço público.

Em meados do ano de 1990, o ministro da Administração Federal e Reforma do Estado, Luiz Carlos Bresser Pereira, com a justificativa de que o Estado não podia apenas realizar suas tarefas da garantia da propriedade e dos contratos, mas que devia também cumprir com seu papel de garantidor dos direitos sociais dos cidadãos e promover a competitividade implantou a Reforma no Estado Brasileiro (FARIAS, 2006).

A Reforma do Estado compreende três dimensões: uma dimensão institucional - legal, com ênfase na reforma do quadro jurídico do setor público, as agências autônomas, as organizações sociais, além das Organizações da Sociedade Civil de Interesse Público (OSCIPS); inserção de novas ferramentas de gestão, contabilidade gerencial e de custos, planejamento estratégico e padronizações de qualidade para viabilizar por meio de concessões administrativas vinculadas a novas formas de gestão e controle social (BRESSER PEREIRA; PACHECO, 2005).

Para Bresser Pereira e Pacheco (2005), apenas os setores que compreendem o núcleo estratégico e as atividades exclusivas do Estado, ou seja, o poder de legislar e tributar continua sob a propriedade estatal, sendo que as atividades de apoio podem ser terceirizadas.

A criação do Plano Diretor para Reforma do Aparelho do Estado representa na verdade uma estratégia para o enfrentamento dos principais problemas da administração pública brasileira. Essa estratégia busca criar condições para assegurar ganhos na eficiência do aparelho do Estado e aumentos na qualidade dos serviços prestados (FERREIRA, 1996).

Ainda na concepção de Ferreira, de fato o que se pretende implantar é o modelo da administração pública gerencial baseada nos princípios: focalização da ação do Estado no cidadão, reorientação dos mecanismos de controle para resultados, flexibilidade administrativa, controle social, valorização do servidor.

Bittencourt e Carrieri (2004, pg. 11) corroboram ao afirmar que o governo brasileiro com a criação do plano diretor tinha como objetivo propor “um novo modo de gestão intitulado administração pública gerencial cujo objetivo central é visualizar o cidadão como contribuinte de impostos e como cliente de seus serviços”.

Nesse período a necessidade de reduzir custos, evoluir e aprimorar a qualidade dos serviços, com foco no benefício ao cidadão se tornou destaque. Para Tristão (2000, p. 2) “a reforma do aparelho do Estado passa a ser orientada predominantemente pelos valores da eficiência e qualidade na prestação de serviços públicos”.

Bresser considerava o controle da qualidade total como uma estratégia empresarial adequada ao gerenciamento público. Na visão de Bresser, as empresas precisavam adotar vários critérios de excelência, além da taxa de lucros. Assim, ele entendia que era possível transferir de forma limitada, os instrumentos de gerenciamento privado para o público. Então, nesse contexto, ocorreu a inserção, da criação das agências reguladoras, onde o Estado descentralizou o poder e passou a controlar por resultados e incentivou a competição administrada (FARIAS, 2006).

A sociedade não acreditava mais que o Estado tivesse capacidade de atender suas demandas e a pressão pela busca da qualidade e eficiência no setor público forçou o surgimento de novos modelos de gestão (FADUL, 2006).

No entanto, o período foi marcado por constantes transformações e reestruturação do Estado Brasileiro. O conjunto destas mudanças se apresenta para viabilizar o funcionamento das empresas públicas, porém este quadro produziu muitas consequências no modo de funcionamento do serviço público (FADUL, 2002).

## 4.2 ADMINISTRAÇÃO INDIRETA

Em 1938, temos o primeiro sinal de administração pública gerencial, com a criação da primeira autarquia. Desta forma, os serviços públicos tinham funções apenas executivas e não formuladoras de políticas públicas, e por este motivo deviam ser descentralizados e não precisavam obedecer todas as exigências burocráticas da administração central, surgindo a administração indireta (Bresser Pereira, 1998). Assim todo enfoque foi dado à descentralização em virtude de que a autonomia na administração indireta reduziria a rigidez da burocracia e seria mais eficiente diante da administração central.

No final dos anos 60, através do decreto de Lei 200 de 1967, foram transferidas as atividades de produção de bens e serviços para autarquias, fundações e sociedades de economia mista, baseadas nos princípios de planejamento e orçamento, descentralização e controle de resultados. O momento foi de grande expansão de organizações para as empresas estatais e de economia mista em função da flexibilização da administração, isso fortalecia a aliança entre os altos escalões tecnoburocracia estatal, civil e a classe empresarial (Bresser Pereira, 1998). Logo em seguida, a administração pública passou por um processo de crise e então os movimentos de reforma do estado brasileiro só se regeneraram e teve seu ápice por volta dos anos 90.

A crise não apenas determinou os desdobramentos na redefinição do Estado em si, como transformou o modelo de funcionamento dos serviços públicos (FADUL, 2002).

Segundo a ideia de Tristão (2000, p. 4) referente à Administração Indireta, o autor afirma que foi “concebida para conceder maior flexibilidade ao setor público. Entretanto, tal não ocorreu, sobretudo nas duas categorias regidas pelo Direito Público: Autarquias e Fundações Públicas”.

A Administração Pública indireta é exercida por pessoas jurídicas, criadas pelos entes federados, a saber: autarquias, fundações públicas, empresas públicas, sociedades de economia mista e as associações públicas. Em vista disso, com a Reforma do estado Brasileiro na década de 90, as autarquias foram reformuladas e criaram - se assim as agências reguladoras, as quais tem natureza jurídica, porém em regime especial (DI PIETRO, 2002).

Na concepção de Correia *et al.*, (2006), os anos 90, de fato, foram marcados pela contestação de que o Estado não tinha capacidade de sustentar os investimentos produtivos sem comprometer a eficácia da sua atuação, em áreas específicas como saneamento, segurança pública e energia elétrica. Dessa maneira, muitos países principalmente na América Latina, observaram nas privatizações um excelente meio de reverter o processo de corrosão de finanças públicas.

Deste modo, ainda conforme Correia *et al.*, (2006), a partir da contestação do esgotamento do Estado em relação a indústria de energia elétrica, para viabilizar um mercado competitivo o governo iniciou um processo radical de reestruturação patrimonial e privatizações as quais demandariam:

- A separação funcional das atividades da indústria elétrica em geração, transmissão, distribuição e comercialização;
- A liberalização dos agentes e a criação de um mercado atacadista de energia elétrica;
- A regulação dos serviços de transmissão e distribuição, garantindo-se o livre acesso as redes de energia elétrica;
- A criação do operador independente do sistema, a agência reguladora, (ANEEL).

#### 4.3 AGÊNCIAS REGULADORAS, ANEEL

Em vista da complexidade das funções desempenhadas pelo Estado e a extrema necessidade da prestação de serviços públicos eficientes e de qualidade para o bem estar da população, optou – se pelo processo de descentralização. Dessa forma, o ordenamento jurídico do Estado criou as agências reguladoras como entidades independentes com especialização técnica e poder normativo para regulamentar diversos setores da economia em função de trazer benefícios para o interesse público e ampliar o controle destes serviços bem como sua melhoria (FARINA, 1994).

As agências regulatórias tem papel importante no desenvolvimento dos setores da economia, pois possuem a função de sanar as falhas de mercado. Então, existem produtos e/ou serviços que não podem ser adequadamente comercializados em um mercado e, além disso, são considerados essenciais e não excludentes, ou seja, nenhum cidadão pode ser excluído de usufruir destes serviços (REVISTA DA PROCURADORIA - GERAL DO BANCO CENTRAL, 2013).

Uma forma de contornar as falhas de mercado, é a criação de um sistema relacionado a regulação para impor regras econômicas no serviço público. Assim, acredita - se que a fragmentação das empresas prestadoras de serviços públicos, com a introdução de um número maior de operadores em cada segmento, são suficientes para atrair mais o capital privado, aumentar a concorrência e satisfazer a demanda, destes serviços públicos por consumidores com qualidade, eficiência e de forma mais barata (LANDI, 2007).

As agências reguladoras prestam-se – ordinariamente – para fomentar a regulamentação do mercado, com vistas a impedir o abuso das empresas, com o objetivo de garantir excelência e padrões de qualidade. De modo a realizar seus fins, as agências dispõem de independência de ação, para que possam definir políticas e estratégias setorializadas (REVISTA DA PROCURADORIA – GERAL DO BANCO CENTRAL, 2013, p. 21).

Corroborando a isso Fadul (2002, p. 1), afirma que as agências reguladoras nacionais foram criadas “com objetivos de regular, fiscalizar políticas setoriais, estabelecer tarifas, atrair o investidor internacional controlando a entrada e saída de empresas do setor.” Para o autor, todo esse conjunto tinha o propósito de criar um ambiente favorável para a concorrência.

Diante desse contexto, no setor elétrico criou - se a ANEEL, Agência Nacional de Energia Elétrica, e nesse mesmo modelo foram criadas agências regulamentadoras nos outros setores da infra - estrutura, tais como nas telecomunicações, a Agência Nacional de Telecomunicações (ANATEL), na água a Agência Nacional das Águas (ANA), e no petróleo e gás a Agência Nacional de Petróleo, Gás Natural e Biocombustíveis (ANP) (FADUL, 2002).

Com a chegada da privatização do setor elétrico e por meio da Lei nº 9.427 de 26 de dezembro de 1996 e regulamentada pelo decreto nº 2.335 de 6 de outubro de 1997, a Agência Nacional de Energia Elétrica (ANEEL) surgiu configurando um regime jurídico de autarquia especial, vinculado ao Ministério das Minas e Energia (MME), com sede no Distrito Federal. A agência tem com a função específica regulamentar a geração, distribuição e comercialização de energia elétrica (ANEEL,s.d).

Para Guimaraes e Silva (2000), com a privatização, antes sob monopólio estatal, surgiu à necessidade de regular o setor, com normatizações, estabelecendo - se assim regras para a iniciativa privada, com enfoque na qualidade dos serviços, forma de aplicação de tarifas e todos os demais aspectos relacionados à geração, transmissão e distribuição de energia elétrica.

Conforme a Lei de criação, a ANEEL possui diversas competências básicas, sendo as mais relevantes: a fiscalização e regulação dos setores de transmissão, distribuição e fiscalização de energia elétrica em consonância com as políticas federais, execução dessas políticas a fins de explorar os recursos hídricos para geração de energia elétrica, celebração de contratos de permissão e concessão de

serviços públicos de energia elétrica, mediação de desacordos entre as empresas operadoras do setor e seus consumidores. Outro fator importante é que a principal fonte de receita da ANEEL são os fundos arrecadados com as taxas de cobranças nas fiscalizações dos serviços de energia elétrica (GUIMARAES e SILVA, 2000).

Prado (2006, p.5) reforça ao afirmar que “a Aneel possui autonomia gerencial e financeira e competência para normatizar questões técnicas, assim como autonomia decisória”.

A ANEEL possui uma direção hierárquica constituída por um Diretor - Geral e mais quatro Diretores nomeados pela presidência da República para exercer o cargo por quatro anos, não coincidentes, os quais atuam em regime de integração nas deliberações. A exoneração de qualquer um dos dirigentes do cargo conforme previsto na Lei da criação da ANEEL só pode ocorrer nos primeiros quatro meses de mandato, após esse período somente em casos de improbidade administrativa ou descumprimento injustificado do contrato de gestão. Depois desse nível hierárquico, existem mais 20 superintendentes e 241 profissionais, todos com nível superior. Outros profissionais da agência de nível básico são todos funcionários terceirizados. No que se refere aos níveis hierárquicos de gestão da agência, estes dividem - se em dois, o primeiro corresponde ao macro processo e o segundo aos processos organizacionais (GUIMARAES e SILVA, 2000).

Quadro 1 - Autonomia da Aneel

Estruturas da Autonomia na ANEEL
Autarquia de regime especial
Mandatos fixos por 4 anos
Estabilidades dos diretores no cargo
Autonomia administrativa
Recursos próprios
Quadro de funcionários próprios (exceto os de níveis básicos)
Procedimentos administrativos executados conforme as leis

Fonte: Adaptado de Silva (2012).

As agências reguladoras atuam, em especial a ANEEL, num ambiente conturbado entre a política e a economia social. A esses focos de pressão, pode-se analisar em dois âmbitos os estudos sobre regulamentação: o primeiro é como se regula, caracterizado pelos estudos em relação aos poderes políticos e as agências reguladoras. Já o segundo foco de análise corresponde o lado da demanda, ou seja, o relacionamento da regulação com a sociedade ou com os grupos econômicos do país (SILVA, 2012).

Conforme Queiroz (2010, pg. 16), “a distribuição da energia elétrica é objeto de concessão de serviço público, sendo um dos preceitos deste o serviço adequado”. Desta forma, na distribuição de energia elétrica são aparentes os investimentos necessários em tecnologia e inovação, dessa forma, o Estado não conseguia mais realizar os investimentos necessários tanto na modernização quanto para atendimento do consumidor, que por sua vez decidiu descentralizar o poder, implementando inúmeras privatizações no setor elétrico.

A ANEEL atua com a finalidade de fiscalizar o setor elétrico brasileiro, pois as concessionárias públicas de distribuição de energia assumem características peculiares na região onde atuam que é a característica de monopólio natural. Desta forma, o monopólio designa uma determinada situação de concorrência imperfeita, onde uma única empresa detém o mercado de um produto ou serviço e ainda influencia no preço (MACHADO, 2014).

Ainda na concepção de Machado (2014, p.18) sobre os monopólios naturais estes “estão livres de competitividade, tornando muito difícil a entrada de outras empresas no segmento, capazes de oferecer o produto a um preço equivalente”.

A Agência Nacional de Energia Elétrica (ANEEL) atua com o encargo de regular a distribuição de energia elétrica, tendo poderes de criar mecanismos de investigação e controle para medir a eficiência das distribuidoras (QUEIRÓZ, 2010).

Apesar de ter sido criada como órgão autônomo e independente, a ANEEL se insere numa rede intensa de relações: a agência interage, simultaneamente, com os agentes que levam a energia aos consumidores, com os próprios consumidores, com o Poder Executivo e com o Congresso Nacional. Por outro lado a agência tem, também, que gerenciar uma duplicidade de atribuições, pois foi criada para, ao mesmo tempo, exercer atribuições de poder concedente e de regulador (FADUL, 2002, p.2).

Esta agência reguladora possui um website de transparência bem estruturado e de fácil visualização e compreensão, onde os menus estão todos expostos na

página principal e os demais materiais informativos estão disponibilizados para download. Todas as legislações referentes à sua criação e as legislações complementares estão disponíveis para leitura no website (PRADO, 2006).

No que concerne sobre a atuação da Agência, encontram - se dados sobre a audiência pública, contratos de concessão e permissão, fiscalização, processos administrativos, licitações e revisões tarifárias (PRADO, 2006).

As audiências públicas são idealizadas pela ANEEL sempre que ocorrer necessidade de alteração nos legislações vigente e que implique no interesse da sociedade e dos agentes interessados do setor elétrico brasileiro. As consultas públicas são convocadas pela ANEEL para receber sugestões da sociedade sobre as legislações e resoluções em andamento (PRADO, 2006).

Os contratos de concessão são assinados entre as empresas prestadoras de serviço de distribuição de energia elétrica e a ANEEL. Esses contratos estabelecem todas as regras de regularidade, segurança e qualidade no atendimento. As concessões são firmadas por um período de 30 anos. Esse contrato pode ser renovado por um período equivalente, a critério da ANEEL (PRADO, 2006).

Conforme as exigências da ANEEL, a ouvidoria deve ser bem diversificada nas empresas reguladoras, pois devem funcionar como uma espécie de filtro para as solicitações realizadas pelos consumidores. Uma das principais funções da ouvidoria é o registro de lacunas na regulação e fonte de subsídios de informações para a melhoria do relacionamento do cliente com a concessionária (PRADO, 2006).

## 5 METODOLOGIA

A pesquisa deste trabalho é definida como uma comparação entre uma pesquisa descritiva quantitativa por meio de coleta de dados por questionário estruturado com uma pesquisa documental da normativa 414/2010.

### 5.1 AMOSTRA

A população pesquisada na Estação da RGE em Palmeira das Missões/RS, 9 são técnicos, 8 são atendentes de campo (eletricistas de manutenção), e 3 são colaboradores do setor administrativo. Ao todo foram entrevistados 20 colaboradores.

Foi feita uma tentativa de realizar um censo da Estação, porém nem todos os colaboradores responderam o questionário.

### 5.2 COLETA DE DADOS

O questionário foi desenvolvido com base em informações obtidas com entrevista semi - estruturada (Apêndice B) com o gerente da Estação e através da Normativa 414/2010. A parte da coleta de dados por meio do questionário ocorreu entre os dias 15, 16 e 17 de abril com os colaboradores da Estação da RGE em Palmeira das Missões/RS. Estes questionários foram entregues na forma impressa para os funcionários nas manhãs dos dias 15 e 16 de abril quando esses chegavam à empresa para trabalhar. A maioria dos respondentes devolveu o questionário respondido no mesmo dia da entrega. De um total de 35 questionários entregue para os funcionários apenas 20 retornaram respondidos.

Antes da aplicação do questionário este foi testado para verificar se não havia dificuldades de interpretação para os respondentes. Conforme Gil (2008), o

questionário antes de ser aplicado deve passar por uma espécie de prova, ou pré-teste, para que possam ser evidenciadas possíveis falhas e desnecessidade de questões, validando o questionário.

O questionário constitui-se de perguntas fechadas. Na visão de Gil (2008), as questões fechadas atribuem uma uniformidade nas respostas. O questionário encontra - se no apêndice A deste trabalho. Desta forma, o objetivo do questionário era levantar informações sobre a Estação da RGE, comparar com a Normativa 414/2010 e a partir disso sugerir melhorias aos processos da Estação.

### 5.3 ANÁLISE DOS DADOS

Os dados obtidos por meio do questionário foram tabulados com auxílio de uma planilha eletrônica do Excel.

A primeira parte da análise dos dados da pesquisa é a pesquisa documental com base na Normativa 414 e a apresentação da RGE. A análise do questionário se refere primeiramente a caracterização dos respondentes, a segunda parte é um levantamento de dados sobre os problemas e serviços da RGE e a terceira parte é uma comparação com os principais pontos da Normativa 414/2010.

## 6 PESQUISA DOCUMENTAL

Primeiramente, será apresentado um breve resumo da resolução Normativa 414/2010 elaborado pela autora do trabalho. Após, se caracteriza a empresa em estudo e por último apresenta - se as discussões a partir dos resultados obtidos na pesquisa.

### 6.1 RESOLUÇÃO/NORMATIVA 414/2010

O termo de concessão para distribuição de energia elétrica é explicado pela lei nº 9.074, de 07 de julho de 1995, em seu capítulo II, onde trata dos serviços de energia elétrica bem como em sua seção I, das concessões, autorizações e permissões e esclarece que é concedida a outorga as concessionárias para distribuir energia por um prazo 30 anos, podendo ser prorrogado no máximo por igual período, a critério do poder concedente (BRASIL, 1995).

A partir da privatização do setor elétrico brasileiro no início dos anos 90 e com a criação da ANEEL em 26 de dezembro de 1996 marcou a era da regulação e da fiscalização do serviço público de energia elétrica no Brasil (ANEEL, s.d).

No ano de 2010, por meio da Resolução Normativa n.414, este órgão regulamentador estabelece as condições gerais de fornecimento de energia elétrica de forma atualizada e consolidada bem como todos os direitos e deveres do cidadão. As deliberações devem ser observadas e cumpridas pelas distribuidoras e também pelos consumidores. Esta Resolução foi elaborada em função da Audiência Pública nº 008/2008 e da Consulta Pública nº 002/2009, realizadas no período de 1º de fevereiro a 23 de maio de 2008 e de 9 de janeiro a 27 de março de 2009 onde foram recebidas diversas sugestões de agentes do setor elétrico e da sociedade que contribuíram para a elaboração e atualização das condições gerais para o fornecimento de energia elétrica. No ano de 2012 esta Resolução Normativa foi atualizada até a Resolução Normativa (REN) 499/2012, a normativa contém 229 artºs para serem observados tanto pelos consumidores quanto pela distribuidora (BRASIL, 2010).

A normativa reformulada no ano de 2012 define algumas propriedades essenciais para o atendimento, distribuição e procedimentos técnicos sendo os seguintes mais relevantes:

a) qualidade no atendimento telefônico: busca satisfazer os consumidores com um atendimento de nível elevado de clareza, cortesia e prestatividade;

b) relatório de avaliação técnica: é um documento emitido pela distribuidora com informações técnicas de um determinado sistema ou aparelho de medição;

c) ressarcimento de dano elétrico: indenização pelo equipamento elétrico deteriorado, em determinada unidade consumidora, na mesma condição de funcionamento anterior à ocorrência verificada no sistema elétrico, ou ainda substituição por um equipamento novo;

d) vistoria: é um processo de fiscalização na unidade consumidora realizada pela distribuidora em decorrência da solicitação de fornecimento de energia a fim de verificar sua conformidade com as condições de operação;

e) revisão tarifária periódica: revisão previstas nos contratos de concessão, levando em consideração as alterações de custos de mercado e da concessionária, cujos alguns valores se balizam pelos níveis de tarifas observados em empresas similares, onde as bandeiras são calculadas com base no contexto de gastos a nível nacional.

f) bandeiras tarifárias: sistema tarifário que tem como finalidade informar aos consumidores da distribuidora por meio da tarifa de energia (conta de energia elétrica mensal);

g) inspeção: procedimento realizado pela distribuidora na unidade consumidora a fim de verificar suas adequações técnicas e de segurança e confirmar dados cadastrais;

h) solicitação de fornecimento: é um ato voluntário que parte do interessado na prestação de serviço público de fornecimento de energia elétrica;

i) zona especial de interesse social (ZEIS): perímetro urbano estabelecida pelo Plano Diretor destinada principalmente a moradia de baixa renda sujeita a regime específico de parcelamento de tarifa;

j) central de teleatendimento (CTA): unidade composta por estruturas física e de pessoal adequadas, com o objetivo de centralizar o recebimento de

ligações telefônicas, distribuindo-as automaticamente aos atendentes, possibilitando o atendimento do solicitante pela distribuidora;

k) dano emergente: lesão concreta que afeta o patrimônio do consumidor, seguido de perda ou danificação total ou parcial de bens materiais em decorrência da perturbação do sistema elétrico.

l) dano moral: qualquer fato que prejudique a moral e a honra do consumidor causada por problema no fornecimento da energia ou no relacionamento comercial com a distribuidora;

m) interrupção de fornecimento de caráter sistêmico: interrupção de fornecimento de energia elétrica que cause expressivo número de chamadas na central de atendimento telefônico da distribuidora e que assuma caráter atípico em determinado dia;

n) posição de atendimento (PA): estação de trabalho munida de microcomputador interligado ao sistema telefônico e à base de dados da distribuidora;

Na seção I no que diz respeito à Titularidade a normativa em seu Art. 3º define que a cada consumidor corresponde uma ou mais unidades consumidoras no mesmo local ou em locais diversos. Já o atendimento a mais de uma unidade consumidora (UC) de um mesmo consumidor fica a cargo de a distribuidora avaliar de acordo com os critérios técnicos e de segurança;

## 6.2 APRESENTAÇÃO DA RGE

A Rio Grande Energia S.A (RGE) é uma sociedade por ações de capital aberto e trata-se de uma concessionária do serviço público, cujo prazo de concessão se encerra em 2027, este período poderá ser prorrogado por um prazo máximo 30 anos. Sua sede está localizada na Cidade de Caxias do Sul/RS na Rua Mario Boni, n.º 1.902, Loteamento Sanvitto no Bairro Floresta. A empresa surgiu com as modificações ocorridas no setor elétrico nacional em torno da década de 90, com a desregulamentação setorial e o fim do monopólio estatal nos serviços de eletricidade. Essas mudanças ocorreram quando o governo federal privatizou o setor de energia elétrica.

No Rio Grande do Sul essas transformações se iniciaram pela reestruturação da Companhia Estadual de Energia Elétrica (CEEE), empresa controlada pelo Estado que possuía o monopólio dos serviços de eletricidade no Estado do Rio Grande do Sul.

Em 2001, a CPFL Energia através da CPFL Paulista e a Ipê Energia S.A passaram a ter controle sobre a RGE. Logo em 2006, a CPFL adquire o controle de 99,76% do capital da RGE.

Assim, a RGE passa a integrar o maior grupo privado do setor elétrico brasileiro, atuante nas áreas de geração, distribuição e comercialização de energia elétrica. Atende 262 municípios do Estado do Rio Grande do Sul, prima pela Gestão de Qualidade Total para atingir níveis de eficiência e se orienta para o desenvolvimento de uma sociedade sustentável.

→ Visão da RGE: "Energia é essencial ao bem-estar das pessoas e ao desenvolvimento da sociedade. Nós acreditamos que produzir e utilizar energia de forma sustentável é vital para o futuro da humanidade".

→ Missão da RGE: "Prover soluções energéticas sustentáveis, com excelência e competitividade, atuando de forma integrada à comunidade".

→ Princípios da RGE: criação de valor, compromisso, segurança e qualidade de vida, austeridade, sustentabilidade, confiança e respeito, superação, empreendedorismo (Fonte: Site RGE, 2015).

### 6.3 ESTAÇÃO DA RGE EM PALMEIRA DAS MISSÕES

Em Palmeira das Missões/RS, a RGE possui uma Estação Avançada desde 2008, e está situada na Rua Miguel Curri, 670, Bairro Félix.

A Estação tem um total de 35 funcionários distribuídos nas áreas técnicas, administrativa e atendimento de campo e alguns destes funcionários são membros da Comissão Interna de Prevenção de Acidentes (CIPA) na Estação.

Atende um contingente de 21 municípios na região, sendo estes Sarandi, Santo Augusto, Constantina, Palmeira das Missões, São José das Missões, Lajeado do Bugre (área rural), Dois Irmãos das Missões, Boa Vista das Missões (área rural), Novo Barreiro, Barra Funda, Engenho Velho, Liberato Salzano, Nova Boa Vista, Novo Xingu, Ronda Alta, Rondinha e Sagrada Família, São José do Inhacorá, São Valério do Sul, Chiapetta e São Pedro das Missões. A Estação atende aproximadamente 51.000 unidades consumidoras.

A Estação ainda não possui um COD (Centro de Operação de Distribuição). As equipes são distribuídas pelo COD que está localizado na cidade de Caxias do Sul e que atende toda a empresa inclusive monitora os religamentos automáticos. O *call center* está localizado na cidade de Indaiatuba/SP e atende todo o grupo CPFL energia. Para gerenciar o atendimento das reclamações são gerados relatórios, diários, semanais e mensais e por meio das informações destes relatórios são tomadas medidas corretivas nas reclamações.

Para atender uma ocorrência, os plantões são alocados via sistema de rastreamento chamado Nastek e por meio desse sistema o Centro de Operações visualiza a equipe que está mais próxima da ocorrência e gera uma ordem de serviço para atender a ocorrência através de uma mensagem de texto para o operador. O Centro da Operação e da Distribuição sempre prioriza os atendimentos nos tipos de ocorrências que geram risco de vida, como fios caídos, por exemplo, e nestes casos desliga toda a rede para atender a ocorrência.

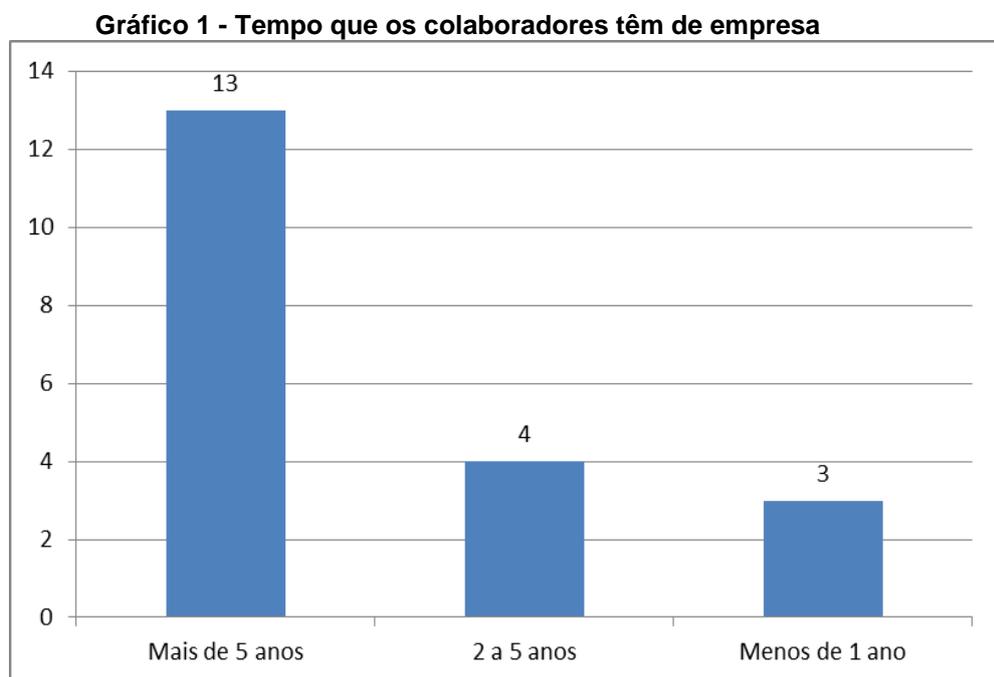
Além disso, os documentos e as liberações para atender as ocorrências programadas ou não programadas são todos organizados e expedidos pela sede em Caxias do Sul, na Estação em Palmeira das Missões os operadores são responsáveis apenas pela organização dos equipamentos e materiais de trabalho. No momento que a equipe atende a ocorrência esta repassa para o Centro da

Operação e da Distribuição em Caxias do Sul todos os dados da ocorrência e quilometragem do veículo e tempo de duração do atendimento a ocorrência. As equipes de plantão trabalham em dupla, porém há sempre mais uma dupla de plantonistas que ficam de sobreaviso e mais cinco colaboradores que semanalmente fazem plantão se caso houver necessidade de troca de postes.

Os funcionários da Estação são treinados constantemente sobre segurança, regulamentação, ISSO 9000 e responsabilidade social e ambiental.

## 7 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS DA PESQUISA

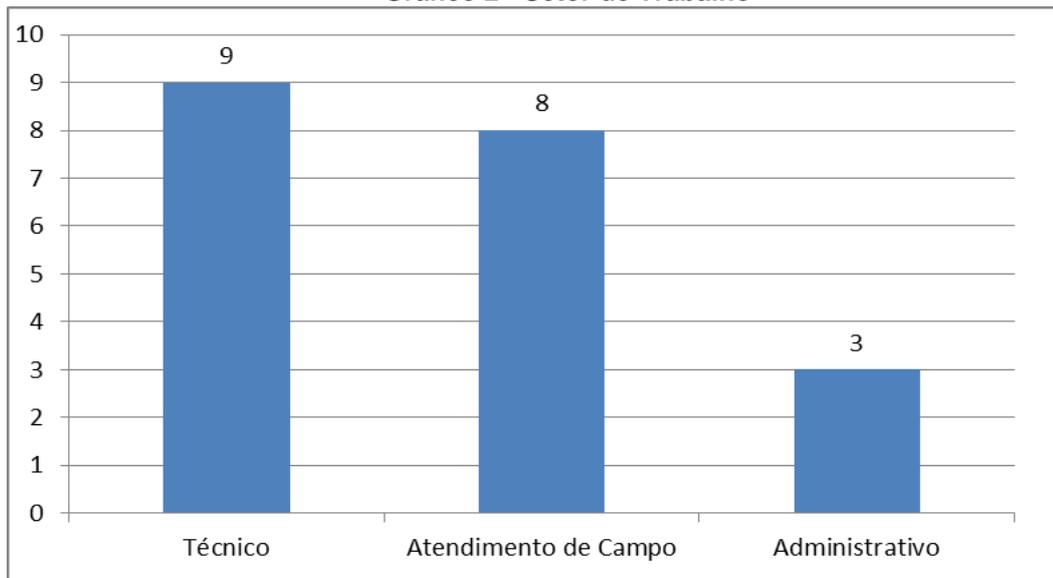
Conforme o Gráfico 1, 13 dos entrevistados tem mais de 5 anos de empresa. Já 4 destes respondentes tem de 2 a 5 anos e apenas 3 tem menos de 1 ano de empresa. O *turnover* na empresa é baixo.



Fonte: Elaborado pela autora

Com relação a função exercida, conforme nos mostra o Gráfico 2, dos entrevistados nesta pesquisa, 9 são técnicos, 8 são atendentes de campo (eletricistas de manutenção), e 3 trabalham no setor administrativo.

Gráfico 2 - Setor de Trabalho



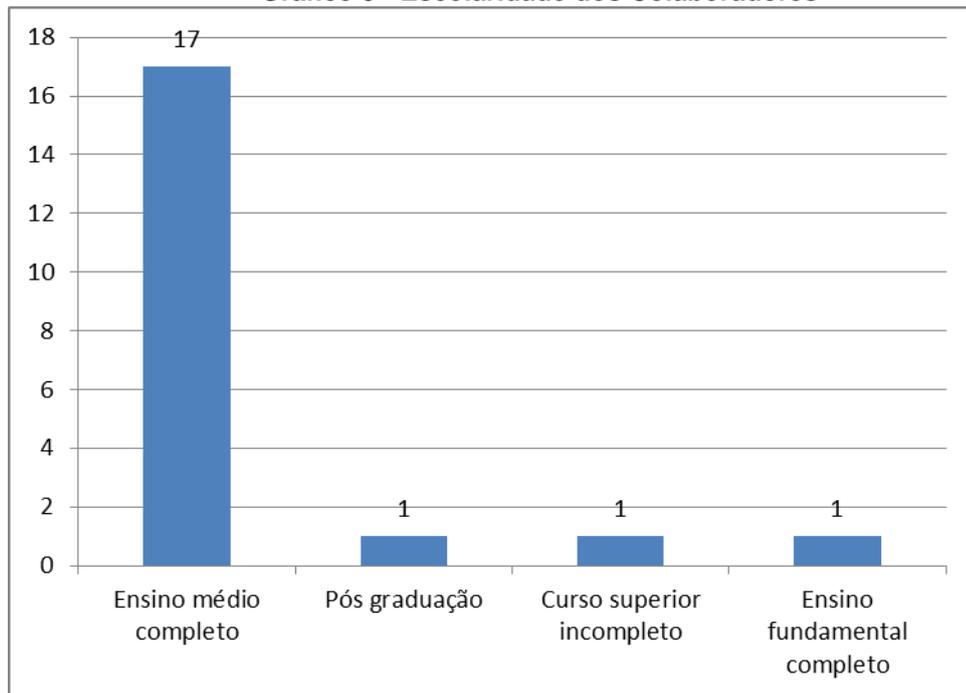
Fonte: Elaborado pela autora

Quanto ao nível de escolaridade dos colaboradores da empresa (Gráfico 3), 17 dos respondentes possuem ensino médio completo, 1 possui ensino fundamental completo e apenas um possui pós - graduação.

O nível de escolaridade dos colaboradores ainda é baixo, pois conforme a pesquisa apenas 1 deles possui curso superior incompleto. Esse número é preocupante, pois na cidade de Palmeira das Missões existem muitas oportunidades de ingressar no ensino superior, inclusive na modalidade à distância e gratuito, levando em consideração que muitos destes respondentes trabalham com sobreaviso no turno da noite e não podem frequentar um curso presencial.

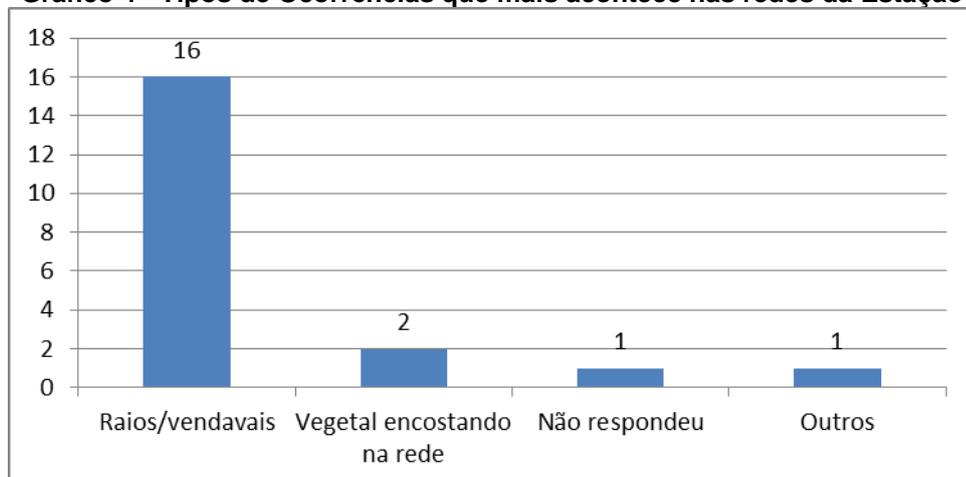
A profissionalização e o plano de carreira são fatores importantes na empresa que presta serviço público, pois leva a valorização do funcionário e contribui para a modernização da gestão da empresa. O plano de carreira serve para o desenvolvimento dos colaboradores e proporciona uma visão das possibilidades de crescimento dentro da organização.

Na Reforma do Estado Brasileiro, a administração pública gerencial, “implica em um elevado grau de profissionalização dos servidores públicos, orientado em processos utilizando estratégias de modernização” (FADUL, 2002, p.3).

**Gráfico 3 - Escolaridade dos Colaboradores**

Fonte: Elaborado pela autora

Conforme o Gráfico 4, na opinião de 16 respondentes os tipos de ocorrências que mais acontece nas redes da RGE é provocado por fatores climáticos de raios e vendavais. E 2 respondentes afirmam que vegetal encostando na rede é também um dos tipos de ocorrência que mais acontece.

**Gráfico 4 - Tipos de Ocorrências que mais acontece nas redes da Estação**

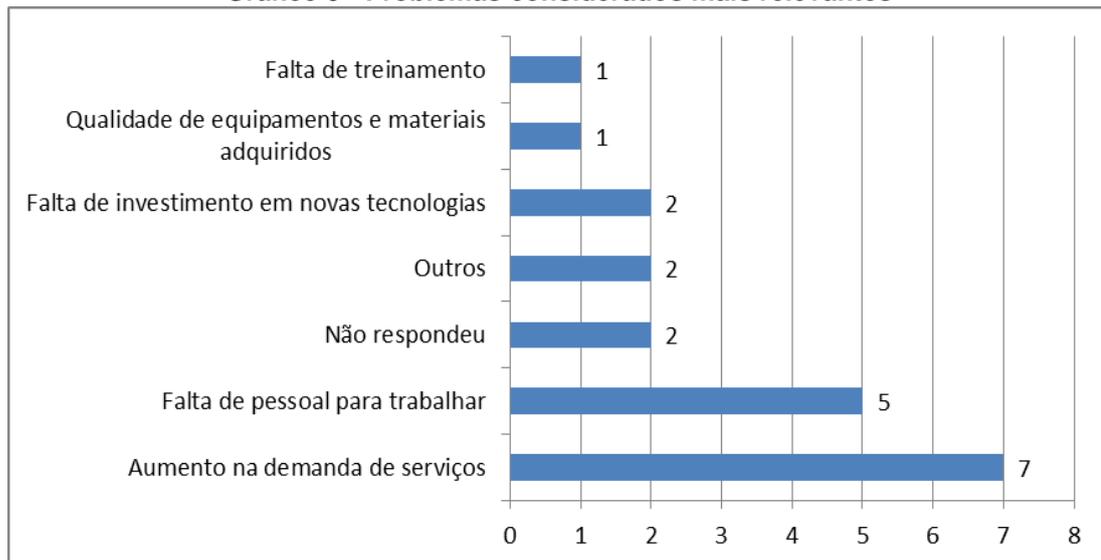
Fonte: Elaborado pela autora

Para 7 dos entrevistados, o aumento na demanda de serviços é o principal problema na área de abrangência que a Estação da RGE atende, isso deve ao crescente consumo de energia elétrica, considerando que a região é essencialmente agrícola e o elevado número de projetos de irrigação do solo necessita de altos investimentos em motores movidos a força da energia elétrica.

Para 5 dos respondentes a falta de pessoal para trabalhar nessa atividade de distribuição de energia elétrica é significativa. Associa-se a essa afirmação dos respondentes que a atividade é considerada perigosa, exige muita responsabilidade, treinamento, bem como a necessidade dos colaboradores ficar de sobreaviso à noite e fazem plantões nos finais de semana.

Conforme mostra o Gráfico 5, ainda no que tange aos problemas considerados mais relevantes, 2 respondentes colocam a falta de investimentos como uma dificuldade, 1 alega ser um obstáculo a baixa qualidade dos materiais adquiridos e 1 afirma que a falta de treinamento também gera problemas. Corroborando a isso, Correia *et al.*, (2006), diz que nos anos 90 ocorreu a contestação de que o Estado não tinha mais capacidade de investir na área de energia elétrica sem comprometer sua própria eficácia na atuação. Em função disso, que surgiram as privatizações, ou seja, foi transferido para a esfera privada o compromisso de investir em tecnologia, compras de materiais de qualidade, treinamento para os funcionários e infraestrutura no ramo de distribuição, transmissão e geração de energia elétrica. Essa foi uma forma encontrada para reverter os elevados gastos nas finanças públicas.

A Normativa 414 determina que a distribuidora deve adquirir materiais de boa qualidade para os funcionários executarem as tarefas e quando utilizar materiais e equipamentos direto da obra pelo interessado devem ser novos, atender as especificações da distribuidora, estar acompanhado de notas fiscais e termo de garantia.

**Gráfico 5 - Problemas considerados mais relevantes**

Fonte: Elaborado pela autora

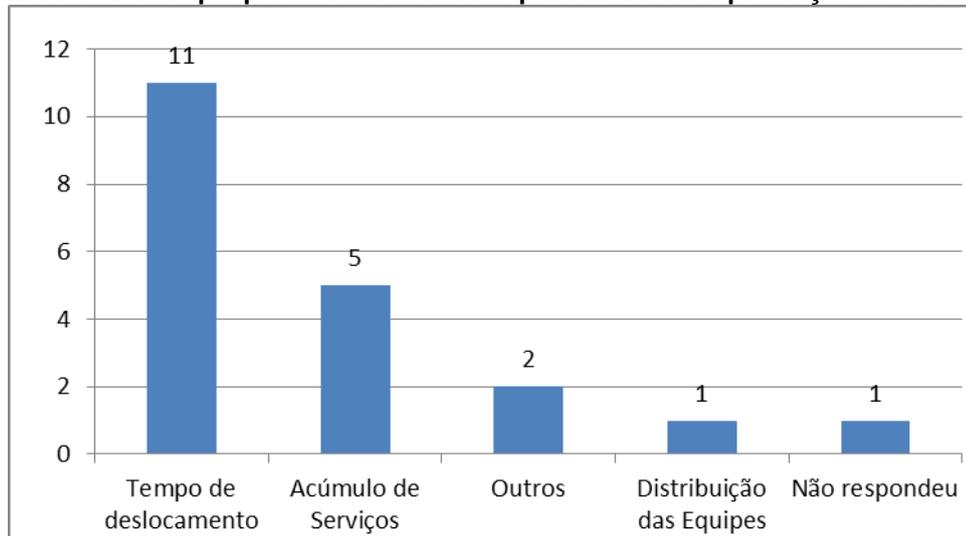
Conforme o Gráfico 6, um número expressivo de 11 colaboradores afirmaram nesta pesquisa que o fator que precisa ser estudado pelos gestores da Estação é o tempo de deslocamento pela equipe. Isso pode estar relacionado ao fato de que a Estação ainda não possui um COD (Centro da Operação e da Distribuição) em Palmeira das Missões. Então, as ordens de serviços para a equipe ir a campo são autorizadas pela sede da empresa na cidade de Caxias do Sul. Outro ponto relevante são as longas distâncias que precisam ser percorridas para chegar até os municípios vizinhos.

As interrupções de fornecimento de caráter sistêmico nos serviços ou atividades essenciais precisam ser atendidas com brevidade cuja falta de energia elétrica coloca em perigo a sobrevivência, saúde e segurança dos cidadãos. O tempo de deslocamento implica no atendimento dessas ocorrências que podem ser demandadas por unidades hospitalares (centros de hemodiálises e armazenamento de sangue, instituto – médico legais, distribuição de vacinas e soros antídotos), captação e tratamento de esgoto e lixo, unidade de abastecimento de água, unidades de segurança pública (corpo de bombeiros e polícias), unidades de transporte coletivo, unidade de serviço público de telecomunicações.

Para um número de 5 colaboradores o acúmulo de serviços é um fator que precisa ser estudado. Associa - se isso a falta de pessoal para trabalhar nesse serviço na região e o aumento na demanda de serviços. Boa parte do acúmulo de

serviço se dá em virtude do tempo de deslocamento, pois a demora em atender uma ocorrência acaba atrasando o atendimento de outra ocorrência.

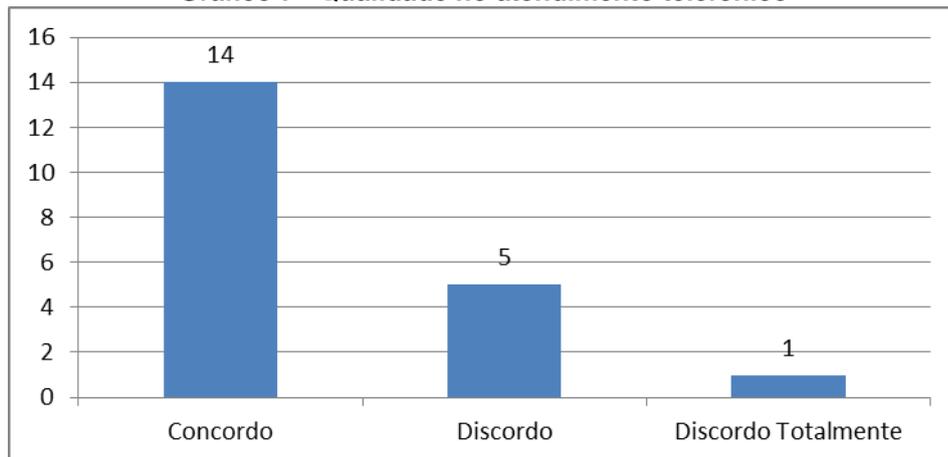
**Gráfico 6 - Fator que precisa ser estudado para melhorar a prestação de serviços**



Fonte: Elaborado pela autora

Conforme pode ser observado no Gráfico 7, com relação ao atendimento telefônico 14 respondentes concordam que este é de qualidade, 5 colaboradores discordam que a Estação da RGE tem um atendimento telefônico de qualidade conforme determina a Normativa 414 e 1 discorda totalmente.

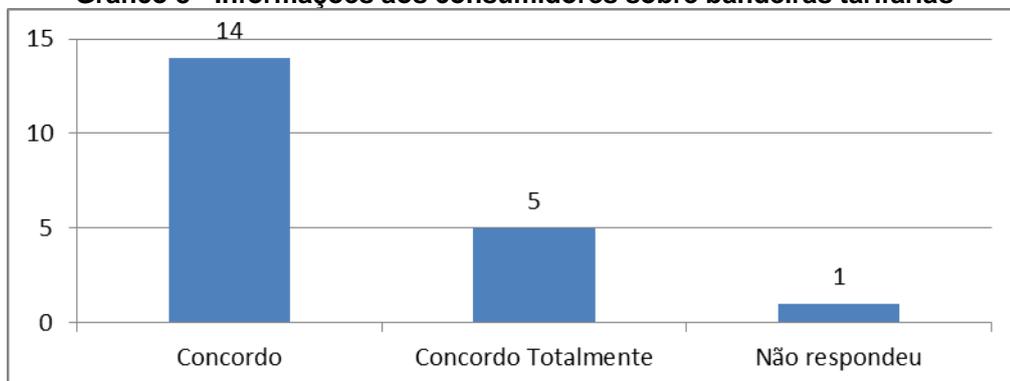
A Normativa determina que as ligações devem ser atendidas na segunda chamada e além disso o atendimento telefônico deve satisfazer os consumidores com um atendimento de nível elevado de clareza, cortesia e prestatividade.

**Gráfico 7 - Qualidade no atendimento telefônico**

Fonte: Elaborado pela autora

Conforme mostra o Gráfico 8, 14 colaboradores concordam que os consumidores são informados sobre as bandeiras tarifárias de consumo e 5 concordam totalmente.

As bandeiras tarifárias influenciam no valor pago mensalmente pelo consumo em determinada unidade consumidora. Então, elas são informadas no boleto de cobrança de energia para o consumidor saber discriminadamente pelo que ele está pagando (consumo da unidade, impostos, iluminação pública e valor da bandeira tarifária).

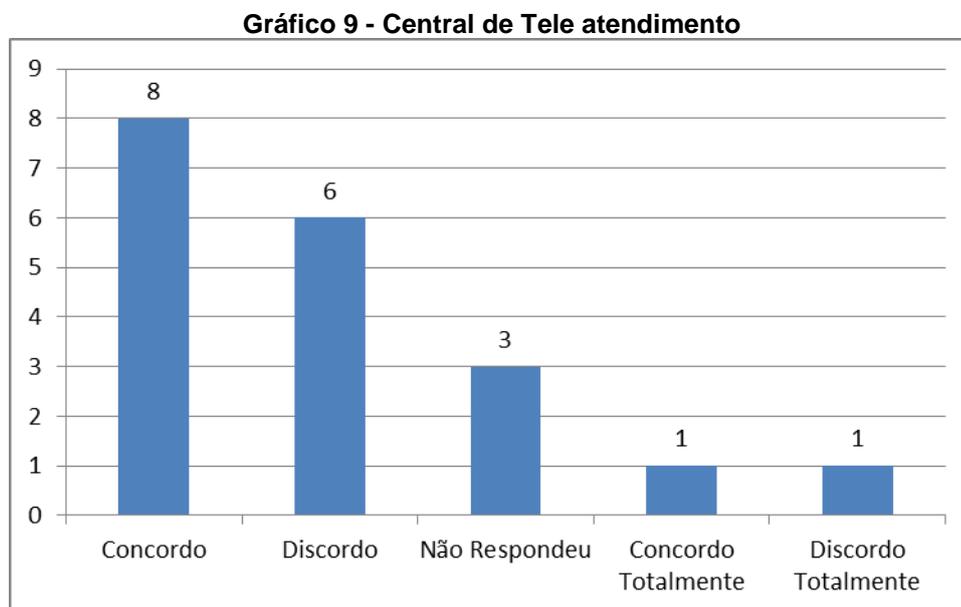
**Gráfico 8 - Informações aos consumidores sobre bandeiras tarifárias**

Fonte: Elaborado pela autora

No que diz respeito a Central de Tele atendimento (Gráfico 9), 6 respondentes discordam que a Estação possui uma central com infra estrutura e pessoal adequado para atender. Esse ponto também não está em total conformidade com a Normativa, o *call center* está localizado na cidade de Indaiatuba em São Paulo e as solicitações, reclamações dos clientes são atendidas por lá e repassadas a sede em Caxias do Sul que autoriza as execuções de serviços na região em Palmeira das Missões.

A Estação em Palmeira das Missões possui apenas um telefone fixo na recepção para informações e as demais ligações são atendidas por celulares.

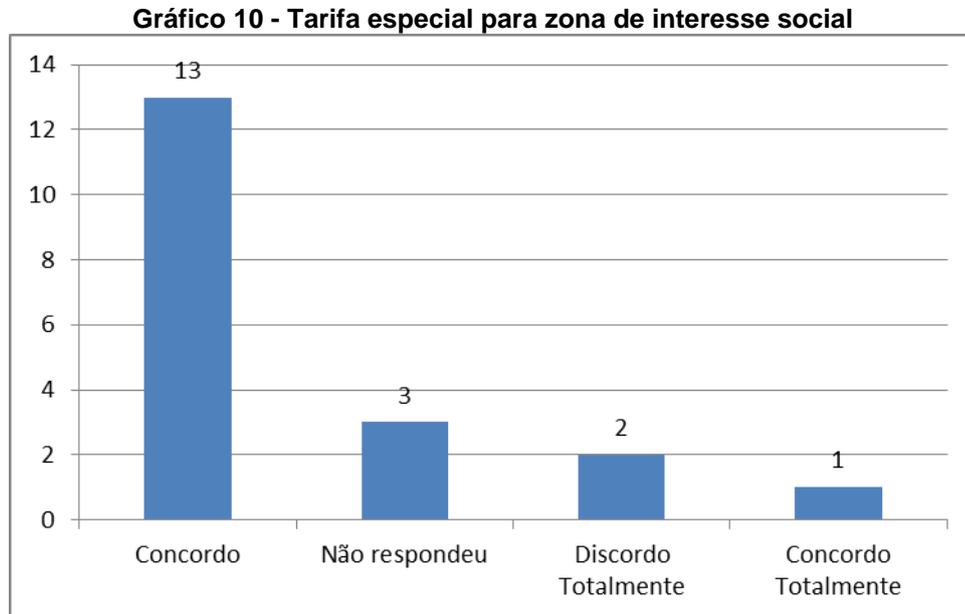
Nas empresas reguladoras a ouvidoria deve ser bem clara e com uma estrutura diversificada, pois devem funcionar como uma espécie de filtro para as solicitações realizadas pelos consumidores. Uma das principais funções da ouvidoria é o registro de lacunas na regulação e fonte de subsídios de informações para a melhoria do relacionamento do cliente com a concessionária (PRADO, 2006).



Fonte: Elaborado pela autora

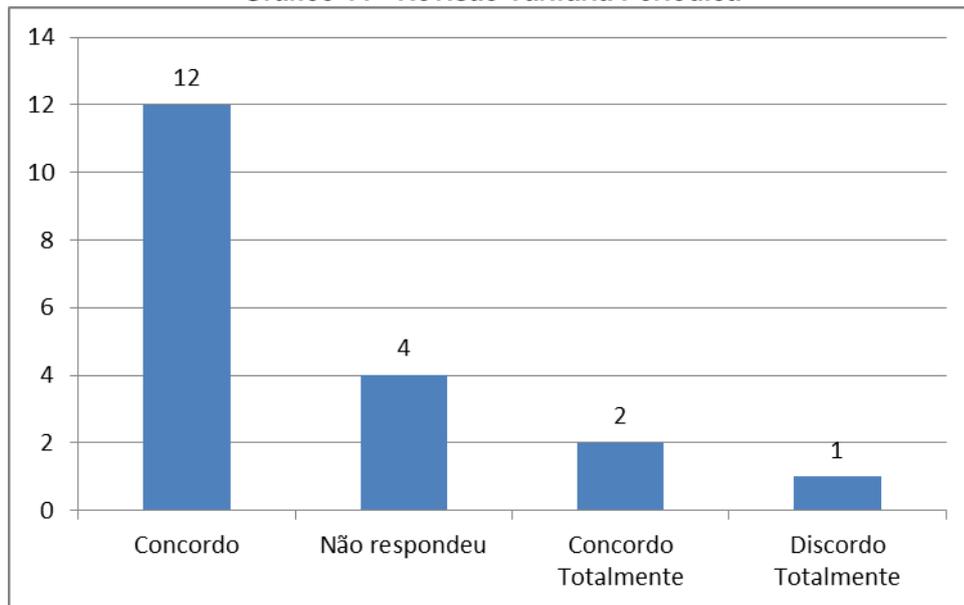
No que se refere a tarifa especial para a zona de interesse social, 13 respondentes concordam, 1 concorda totalmente e 2 discordam totalmente (Gráfico 10). Isso se deve ao fato de que alguns municípios da região onde a Estação da RGE atua ainda não possuem Plano Diretor para estabelecer formalmente quais são

as famílias de baixa renda e informar a Estação para que possam incluir na tarifa especial.



Fonte: Elaborado pela autora

Quando questionados sobre a realização da revisão tarifária periódica (Gráfico 11), 12 colaboradores concordam que a RGE realiza a revisão, 2 concordam totalmente e apenas 1 discorda totalmente. A revisão tarifária periódica é prevista em contrato de concessão, porém as concessionárias se baseiam nas alterações dos custos de mercado ou então conforme critérios estabelecidos pela própria concessionária. O elevado consumo de energia elétrica e a falta de geração de energia levam a concessionária a revisar suas tarifas.

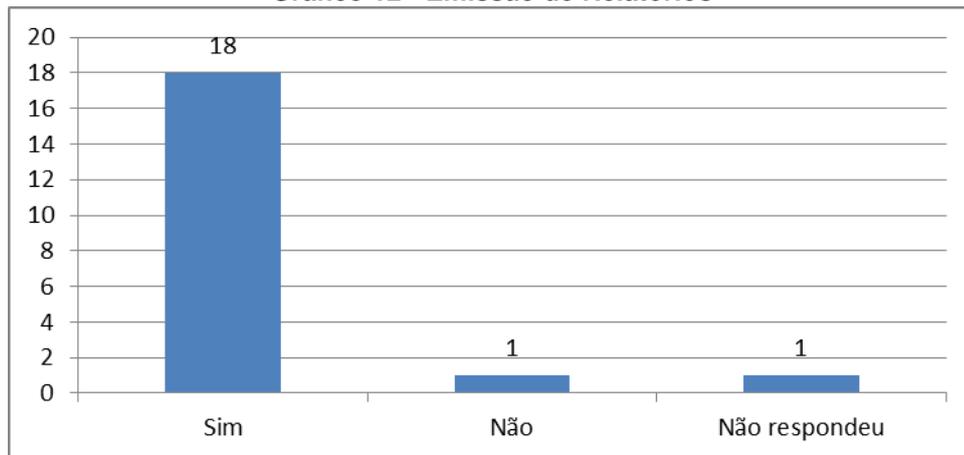
**Gráfico 11 - Revisão Tarifária Periódica**

Fonte: Elaborado pela autora

A emissão de relatórios (Gráfico 12) é uma exigência do órgão regulador. No entanto, 18 respondentes afirmam que os relatórios são enviados para a ANEEL. Os envios de relatório são importantes, pois com eles a Agência Reguladora obtém informações sobre o fornecimento de serviços na empresa e mede a qualidade dos serviços prestados. Com as informações obtidas nestes relatórios é que a ANEEL renova as concessões e aplica multas quando necessário. Apenas 1 respondente afirma que os relatórios não são enviados.

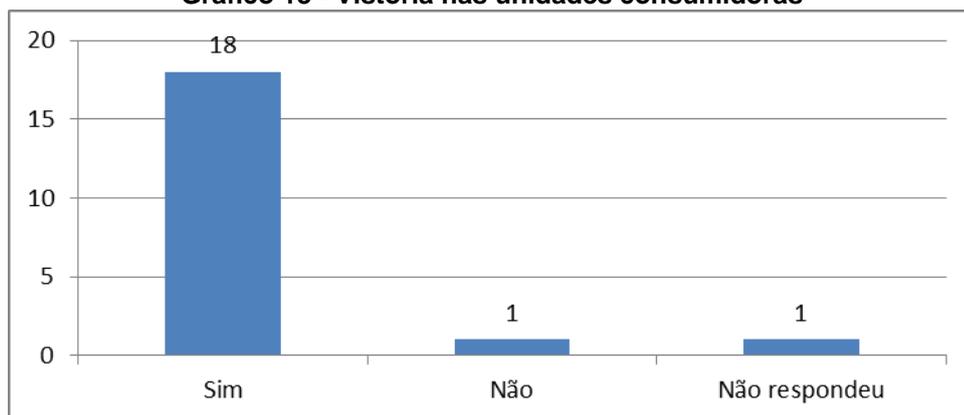
A Agência Nacional de Energia Elétrica tem poderes de criar mecanismos de investigação e controle para medir a eficiência das distribuidoras (QUEIRÓZ, 2010).

Para isso, a distribuidora deve enviar relatórios mensais a ANEEL, com informações de todas as unidades consumidoras, no que concerne ao número de atendimentos realizados e prazo médio de atendimento.

**Gráfico 12 - Emissão de Relatórios**

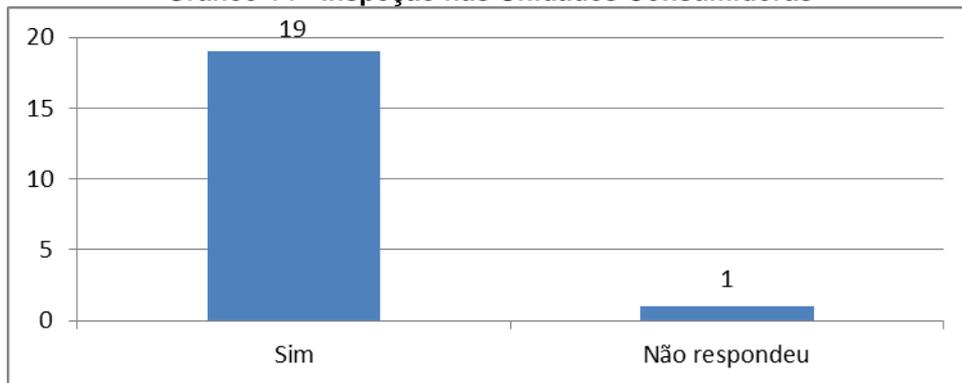
Fonte: Elaborado pela autora

Na opinião de 18 funcionários, a RGE realiza vistoria nas unidades consumidoras e apenas 1 funcionário afirma que não realiza. As vistorias precisam ser feitas para verificar o medidor e suas conformidades com as condições de operação. Um dos objetivos da vistoria é verificar se não há roubo de energia na unidade consumidora, os chamados “gatos”.

**Gráfico 13 - Vistoria nas unidades consumidoras**

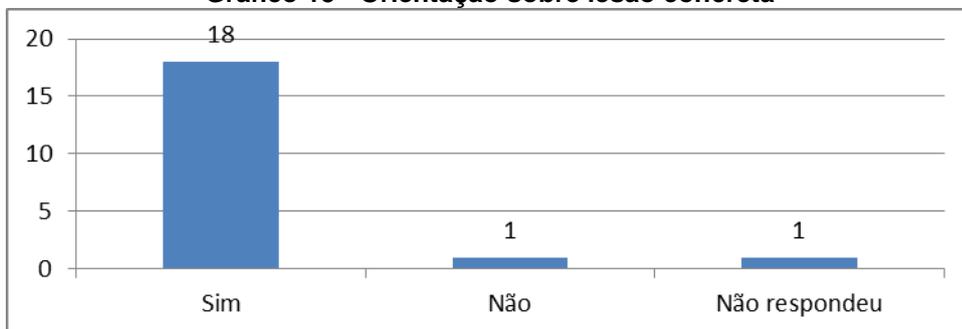
Fonte: Elaborado pela autora

Na questão de inspeção de unidade consumidora, segundo os respondentes a RGE se mostra pontual, 19 colaboradores afirmam que a RGE realiza inspeção. A inspeção é realizada a fim de verificar tecnicamente os aparelhos para medidas de segurança e para confirmar os dados cadastrais dos consumidores.

**Gráfico 14 - Inspeção nas Unidades Consumidoras**

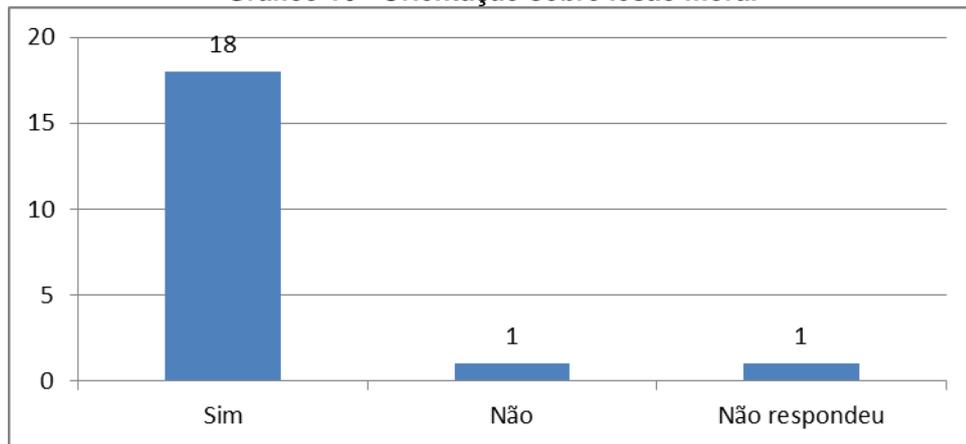
Fonte: Elaborado pela autora

Na opinião de 18 respondentes a RGE orienta - os sobre danos emergentes que podem ocasionar prejuízos ao patrimônio do consumidor em função de problemas com o fornecimento que podem destruir parcial ou totalmente os bens materiais do consumidor.

**Gráfico 15 - Orientação sobre lesão concreta**

Fonte: Elaborado pela autora

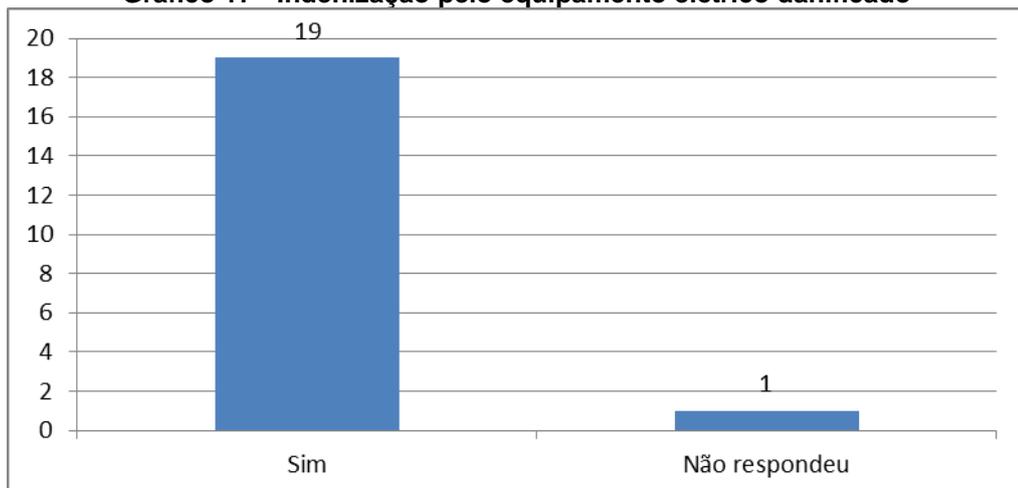
Conforme pode se observar no gráfico 16, na opinião de 18 respondentes a RGE realiza orientações sobre lesão moral, ou seja, orienta sobre os constrangimentos que podem ofender o consumidor, seja pessoa física ou jurídica.

**Gráfico 16 - Orientação sobre lesão moral**

Fonte: Elaborado pela autora

Sobre indenização por dano elétrico em equipamentos e reposição do mesmo, segundo a opinião de 19 respondentes a RGE também age em conformidade com a normatização.

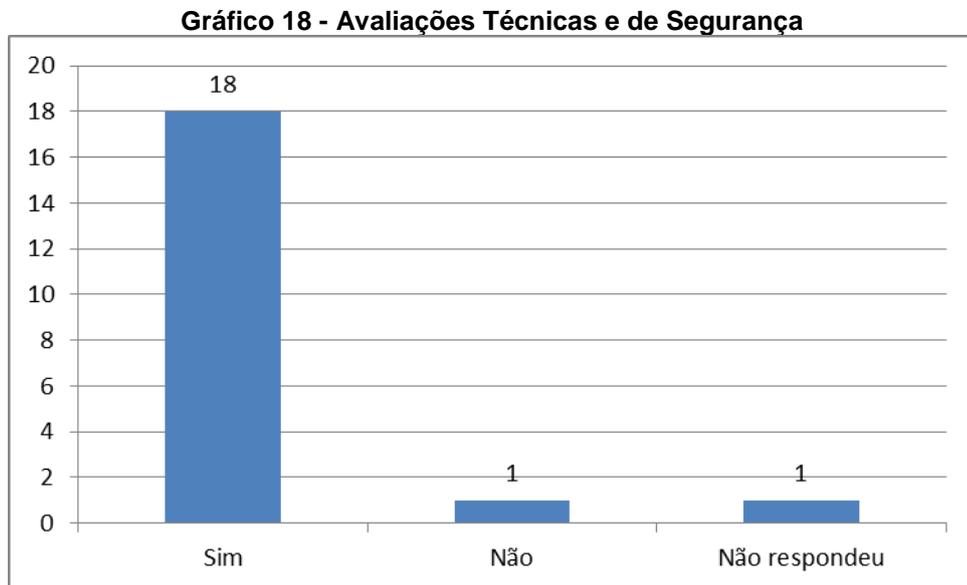
Segundo a Normativa a distribuidora deve manter os processos de ressarcimento de danos elétricos em registro eletrônico ou impresso, de forma auditável por um prazo de 60 meses.

**Gráfico 17 - Indenização pelo equipamento elétrico danificado**

Fonte: Elaborado pela autora

Na opinião de 18 colaboradores, a RGE faz as avaliações técnicas e de segurança antes de atender mais de uma unidade consumidora. Essa avaliação é importante para que não ocorram problemas com as cargas elétricas instaladas.

A avaliação técnica dos aparelhos de medição deve ser realizada por pessoal tecnicamente habilitado e com equipamentos calibrados. O consumidor tem o direito de acompanhar a realização da avaliação técnica. É dever de a distribuidora comunicar o consumidor com 10 dias de antecedência, informando o local, data e hora da avaliação técnica.



Fonte: Elaborado pela autora

## 8 SUGESTÕES DE MELHORIAS

Depois de concluídas as análises e a interpretação dos resultados, sugere-se a empresa, a fim de contribuir com a mesma, que seja estudado e melhorado o tempo de deslocamento para atender as ocorrências. Isso pode ser contemplado com um estudo de logística com auxílio de métodos e modelos da pesquisa operacional.

Quanto aos problemas ocasionados por fatores climáticos, recomenda-se que a empresa realize um plano de ação especialmente para as épocas climáticas complicadas do ano, onde podem ocorrer fenômenos como raios e vendavais já que temos as quatro estações do ano bem definidas. Se possível que recorra o auxílio de informações meteorológicas precisas sobre as tendências climáticas nas regiões de sua abrangência e futuramente poderá contratar um profissional desta área para trabalhar na Estação.

Em vista do aumento da demanda, acúmulo de serviços e falta de pessoal para trabalhar é necessário que a empresa contrate mais mão- de-obra, porém inicialmente é preciso que sejam reavaliadas as políticas de salários e benefícios e as questões de segurança do trabalhador para que mais pessoas se interessem por esse trabalho.

Para melhorar o atendimento telefônico os gestores precisam rever a questão da qualidade do atendimento. Essa lacuna poderá ser sanada com investimento em estrutura de atendimento telefônico e treinamento para quem trabalha neste setor.

A implantação de um Centro da Operação e da Distribuição (COD) na Estação em Palmeira das Missões e uma central de Tele atendimento com pessoal e estrutura adequado é uma alternativa para melhorar e acelerar os serviços, pois a demanda de distribuição de energia na região aumenta gradativamente.

## 9 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Essa pesquisa procurou realizar uma análise comparativa entre a normativa 414/2010 e a realidade da Estação da RGE em Palmeira das Missões/RS em relação ao atendimento e a qualidade dos serviços prestados.

Para atender esse objetivo geral, foram definidos objetivos específicos. Em relação aos objetivos específicos: “Levantar informações sobre os problemas e serviços da RGE” e “Comparar a realidade da Estação com a Normativa 414/2010” compreende-se que os mesmos foram atendidos e a contestação sobre os aspectos pertinentes encontram-se na discussão dos resultados.

E por fim para atender o último objetivo “Sugerir melhorias ao processo da Estação” realizou-se um plano de sugestões de melhoria na página 45.

Para atender a pergunta de pesquisa foram discutidos os pontos que na opinião dos colaboradores não estão em conformidade com a Normativa 414/2010, onde alguns respondentes discordam da qualidade do atendimento telefônico na Estação.

Outro ponto significativo que não está em conformidade com a Normativa é a central de Tele atendimento, em que a Estação não possui a estrutura de funcionamento e pessoal adequado.

Observa-se que pontos tais como emissão de relatórios, revisão tarifária, vistorias, inspeções e orientações aos funcionários estão em conformidade com a Normativa. Estes pontos são exigidos pelo órgão regulamentador e se a concessionária não cumprir acarretarão multas administrativas legais e poderá implicar nas próximas concessões.

É importante destacar algumas implicações que o estudo apresenta em relação à área de gestão operacional, entre as quais se destaca os desafios encontrados pelo gestor público para gerenciar no cotidiano da organização, as definições legais e as normativas.

Além de gerenciar os desafios das Normativas e das definições legais o gestor precisa acompanhar as evoluções do mercado e o aumento da demanda de prestação de serviço, gerenciar e controlar o acúmulo de serviços e a falta de pessoal para trabalhar.

Em relação às restrições dessa pesquisa, é importante dizer que a maior dificuldade foi o pouco tempo para o desenvolvimento da mesma, bem como a aplicação do questionário e o fato de que muitos desses não foram devolvidos pelos respondentes.

## APÊNDICE A - INSTRUMENTO PARA COLETA DE DADOS

Prezados Colaboradores.

Esta pesquisa é de caráter acadêmico, para trabalho de conclusão de curso para obtenção de grau de Especialista em Gestão Pública. A pesquisa está sendo realizada pela pós graduanda Maristela de Oliveira – UAB/UFRGS, sob orientação do professor Paulo R. Zilio Abdala. A partir dessa pesquisa será realizada uma análise da atual situação da Estação da RGE de Palmeira das Missões e assim poderá ser sugeridas melhorias aos processos da Estação da RGE em Palmeira das Missões/ RS. Suas respostas são significativas para esta pesquisa e asseguramos sigilo nas informações.

Caracterização dos respondentes:

1) Tempo de Empresa:

menos de 1 ano  1 à 2 anos  2 à 5 anos  mais de 5 anos

1) Setor que trabalha:

atendimento de campo  administrativo  técnico

2) Escolaridade:

Ensino Fundamental Incompleto

Ensino Fundamental Completo

Ensino Médio Completo

Curso Superior Completo

Ensino Médio Incompleto

Curso Superior Incompleto

Pós graduação

Problemas e Serviços:

4) Quanto ao tipo das ocorrências de falta de energia, qual mais acontece nas redes da Estação da RGE em Palmeira das Missões e região?

Raios / Vendavais  Vandalismo  Vegetal encostando na Rede

Falhas materiais  Outros

5) Na sua opinião, qual desses problemas que pode ser considerado mais relevante na Estação da RGE em Palmeira das Missões?

- ( ) aumento na demanda de serviços ( ) falta de pessoal para trabalhar  
 ( ) falta de treinamento ( ) falta de investimento em novas tecnologias  
 ( ) qualidade de equipamentos e materiais adquiridos ( ) Outros

6) Na sua opinião, qual fator que precisa ser estudado e melhorado para a prestação de serviços da RGE na região de Palmeira das Missões?

- ( ) tempo de deslocamento ( ) distribuição das equipes  
 ( ) acúmulo de serviços ( ) adaptação as legislações da ANEEL  
 ( ) Outros

Normatização 414/2010:

7) O Setor de atendimento da RGE de Palmeira das Missões:

ALTERNATIVA	ESCALA			
	Discordo Totalmente	Discordo	Concordo	Concordo Totalmente
Possui um atendimento telefônico de qualidade, buscando satisfazer os consumidores com um atendimento de nível elevado de clareza, cortesia e prestatividade.				
Informa os consumidores sobre suas bandeiras tarifárias				
Possui uma central de teleatendimento com estrutura física e de pessoal adequadas, com o objetivo de centralizar o recebimento de ligações telefônicas, distribuindo-as automaticamente aos atendentes				
Possui uma estação de trabalho munida de microcomputador interligado ao sistema telefônico e à base de dados da distribuidora				
Possui um regime específico de parcelamento de tarifa para a zona especial de interesse social – ZEIS no perímetro urbano das cidades estabelecidas pelo Plano Diretor como moradia de baixa renda				
Realiza a revisão tarifária periódica conforme previstas nos contratos de concessão, levando em consideração as alterações de custos de mercado e da concessionária.				

7) O Setor de qualidade da RGE de Palmeira das Missões:

Emitir relatório com informações técnicas de um determinado sistema ou aparelho de medição para a ANEEL

Sim  Não

Realiza vistoria na unidade consumidora realizada pela distribuidora a fim de verificar o medidor e sua conformidade com as condições de operação

Sim  Não

Realiza o procedimento de inspeção nas unidades consumidora a fim de verificar suas adequações técnicas e de segurança e confirmar dados cadastrais

Sim  Não

Realiza orientações sobre lesão concreta que pode afetar o patrimônio do consumidor, seguido de perda ou danificação total ou parcial de bens materiais em decorrência da perturbação do sistema elétrico

Sim  Não

Realiza orientações sobre dano moral que pode causar a constrangimento a honra do consumidor causada por problema no fornecimento da energia ou no relacionamento comercial com a distribuidora

Sim  Não

Indeniza pelo equipamento elétrico danificado, em determinada unidade consumidora, na mesma condição de funcionamento anterior à ocorrência verificada no sistema elétrico, ou ainda ressarcir o valor monetário equivalente ao que seria necessário para voltar as mesmas condições de funcionamento

Sim  Não

Realiza avaliações técnicas e de segurança antes de atender mais de uma unidade consumidora de um mesmo consumidor.

Sim  Não

**APENDICE B – Roteiro de Entrevista com o Gestor a fim de obter informações para elaboração do questionário.**

- 1) A Estação da RGE de Palmeira das Missões tem COD (centro da operação e distribuição)?
- 2) Como é alocada a equipe para atender as ocorrências?
- 3) Quando a equipe atende as ocorrências como são repassadas as informações para dentro da Estação?
- 4) Como são registradas as reclamações e solicitações dos consumidores? Existe um call center?
- 5) Como funciona a organização para atender uma ocorrência não programada?
- 6) Como se organizam para atender uma ocorrência programada?
- 7) Como funciona o atendimento da ocorrência pela equipe?
- 8) Existe uma pré seleção quanto ao tipo de ocorrência (risco de vida) antes de deslocar uma equipe a campo?
- 9) Existe um diálogo da equipe por meio de radio amador ou telefone celular com operadores do COD para que possam autorizar ou não a execução dos reparos?
- 10) A equipe ao concluir o serviço passa aos operadores do COD a causa, o concerto, a quilometragem do veículo e o horário final?
- 11) A Estação tem algum sistema de mapeamento de sua área de abrangência?
- 12) A RGE tem algum sistema de gerenciamento de atendimento de Reclamações?
- 13) Como são separados os motivos, sub motivos e o tipo de ocorrência na Estação?
- 14) Como são realizados os treinamentos e orientações para os funcionários da Estação?
- 15) A Estação possui CIPA?
- 16) Quais os métodos de padronização de qualidade da Estação da RGE?
- 17) A Estação da RGE possui o Telecomando para o religamento automático?
- 18) A Estação tem um plano de ação para as ocorrências de temporal?
- 19) Quais os tipos de treinamentos que são realizados para os funcionários? Já realizaram treinamentos sobre danos morais?
- 20) Já realizaram algum tipo de treinamento sobre atendimento e qualidade para os funcionários?

- 21) Os funcionários tem conhecimento sobre a Normativa 414/2010?
- 22) Como funcionam os plantões? Trabalham em dupla nas regiões?
- 23) Quantas e quais as cidades que a Estação da RGE de Palmeira atende?
- 24) Como são levantados os indicadores de desempenho na Estação para encaminhar a ANEEL? Ou isso não é realizado?

## REFERÊNCIAS

BANCO CENTRAL DO BRASIL. **Revista da Procuradoria Geral – do Banco Central**. Ed. Banco central do Brasil. Brasília. Vol.7, 2013.

BRASIL. Agencia Nacional de Energia Elétrica. **Resolução Normativa nº 414/2010**. ANEEL, 2010.

BRASIL. Presidência da República. **Lei nº 9.074, de 07 de julho de 1995**. Disponível em < [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/l9074cons.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l9074cons.htm) > Acesso em 30 de março de 2015.

BITTENCOURT, Epaminondas; CARRIERI, Alexandre; **Reforma do Estado: indefinições no setor elétrico Brasileiro**. In: IX Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública, Madrid, España, 2 a 5 de Novembro. 2004 - Documento Livre

CORREIA, Tiago. B., *et al.*, **Trajetória das Reformas Institucionais da Indústria Elétrica Brasileira e Novas Perspectivas de Mercado**. Revista Economia. Setembro a Dezembro de 2006.

DI PIETRO, Maria, Sylvia, Zanella;. **Direito Administrativo. Atividades e Atos Administrativos**. 14ª ed. São Paulo: Editora Atlas, 2002.

FARINA, Elizabeth, Maria, Mercier, Querido.; **Desregulamentação e o controle do abuso do poder econômico: teoria e prática**. Revista de Economia Política, vol 14, nº 3, (55) julho a setembro de 1994.

FADUL, Élvia, M, Cavalcanti; **Regulação de serviços públicos num contexto de reforma do Estado e privatização no Brasil: impactos no setor de energia elétrica.** In: VII Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública, Lisboa, Portugal. 8 a 11 de Outubro de. 2002.

FERREIRA, Caio, Márcio, Marini; **Crise e reforma do Estado: uma questão de cidadania e valorização do servidor.** Revista do Serviço Público. Ano 47. Volume 120. Número 3. Setembro a Dezembro de 1996.

FARIAS, Regina, Claudia, Gondim, Bezerra; **Atuação Estatal e a Privatização do Setor Elétrico Brasileiro.** Dissertação. (Dissertação de Mestrado). Universidade de Brasília. Instituto de Ciência Política – IPOL. Brasília. 2006. Disponível em < <http://portal2.tcu.gov.br/portal/pls/portal/docs/2056040.PDF> > Acesso em 29 de março de 2015

GUIMARAES, Aquino., Tomás de; Silva, Eduardo, Ramos. Ferreira., **Autonomia e flexibilidade na gestão da regulação dos setores de energia elétrica e de telecomunicações no Brasil.** In: V Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública, Santo Domingo, Rep. Dominicana, 24 a 27 de Outubro de.2000.

GIL, Antônio. Carlos; **Como Elaborar Projetos de Pesquisa.** 4º ed. São Paulo. Ed. Atlas. 2002

GIL, Antônio. Carlos; **Observação.** Métodos e Técnicas de Pesquisa Social. 6. Ed. São Paulo. Editora Atlas. 2008. pp. 121 - 135.

LANDI, M.; **Estado, regulação econômica e serviços públicos: uma abordagem para o setor elétrico brasileiro.** In: XII Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública, Sto. Domingo, Rep. Dominicana, 30 outubro a 2 de novembro de. 2007.

MACHADO, Mauro César Noronha. **Fiscalização das distribuidoras de energia elétrica com a aplicação da ferramenta de gestão da qualidade Ciclo PDCA**. 2014. Dissertação (Mestrado em Ciências em Engenharia Elétrica) – Universidade Federal de Itajubá, Itajubá/MG, 2014. Disponível em <<http://www.aneel.gov.br/biblioteca/trabalhos/abertura.cfm>> Acesso em 02 de abril de 2015.

MALMEGRIN, Maria. Leonídia; **Gestão Operacional**. Universidade Federal de Santa Catarina. UFSC. CAPES. 2010.

MOTTA, Fernando, Prestes; **O que é burocracia?** Editora Brasiliense, 1994

PEREIRA, Luis, Carlos, Bresser. PACHECO, R, S. A. **Reforma do Estado Brasileiro e o Desenvolvimento**. Revista Eletrônica sobre a Reforma do Estado. ReRE. Numero 3 – setembro, outubro e novembro de 2005 - Salvador - Bahia - Brasil.

PEREIRA, L, C, B.; **Uma reforma gerencial da Administração Pública no Brasil**. Revista do Serviço Público. RSP. 49. Número 1. Jan-Mar 1998

PEREIRA. Luis, Carlos, Bresser.; **Reforma Gerencial de 1995**. Disponível em <<http://www.bresserpereira.org.br/rgp.asp>> Acesso em 30 de março de 2015.

PRADO, O; **Agências reguladoras e transparência: a disponibilização de informações pela Aneel**. Revista de Administração Pública. Rio de Janeiro 40(4):631-46, Julho a Agosto de. 2006

QUEIROZ, Leonardo, Mendonça, Oliveira de., **Estimação e Análise das Perdas Técnicas na Distribuição de Energia Elétrica**. Tese. (Tese de Doutorado). Universidade Estadual de Campinas. Faculdade de Engenharia Elétrica e da Computação. Campinas, 2010. Disponível em <<http://www.aneel.gov.br/biblioteca/trabalhos/abertura.cfm>> Acesso em 29 de março de 2015.

Rio Grande Energia. **A RGE. Quem Somos.** Disponível em < <http://www.rge-rs.com.br> > Acesso em 08 de março de 2015.

SECCHI, Leonardo.; **Modelos organizacionais e reformas da administração pública.** Revista Rap - Rio de Janeiro 43(2):347-69, Março a Abril de. 2009

SILVA, Mariana, Batista; **Mecanismos de participação e atuação de grupos de interesse no processo regulatório brasileiro: o caso da Agência Nacional de Energia Elétrica (Aneel).** Universidade Federal de Pernambuco. Revista de Administração. Pública - Rio de Janeiro 46(4):969-92, julho a agosto de. 2012

TRISTÃO, Gilberto; **O papel das fundações na modernização das universidades federais.** In: V Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública, Santo Domingo, Rep. Dominicana, 24 a 27 de Outubro de. 2000