



ACADEMIA REGULATÓRIA – DISSEMINANDO A CULTURA REGULATÓRIA E INTEGRANDO PROCESSOS, PESSOAS E O CONHECIMENTO DO NEGÓCIO

Tema: Pessoas

Autores: Andre Toshitsune Tanaka, Juliana Soave Pantaroto

Co-Autores: Leandro Rodrigo Tanaka, Vanessa Michele Santos Sertorio, Rita Maria Bezerra Marques, Jacqueline Lima Ribeiro

Empresa: Enel Distribuição São Paulo S/A

Resumo

O setor de energia elétrica no Brasil é fortemente regulado, o que é fundamental para garantir um fornecimento de energia seguro, eficiente e acessível para toda a população, bem como garantir a segurança jurídica para as empresas do setor. As empresas do setor elétrico, em especial as distribuidoras, tem um papel fundamental neste contexto, e, é essencial entender a regulação para o bom funcionamento do negócio.

No caso de uma empresa de distribuição de energia elétrica, que é ativo intensiva e a remuneração dos seus investimentos dependem de uma excelente gestão dos seus ativos, sendo essenciais para o desempenho e a sustentabilidade do negócio.

Pensando nisso, a empresa desenvolveu a Academia Regulatória, que tem como objetivo disseminar a cultura regulatória, integrando processos, pessoas, criando uma cultura regulatória em todas as camadas da companhia, mitigando riscos e maximizando oportunidades no negócio, além de trazer o conteúdo em uma linguagem simples e acessível, disponível através de uma plataforma digital.

Com o conhecimento sobre o tema, os empregados têm condições de entregar um trabalho com riscos minimizados e melhores resultados. Essa é a primeira vez que uma estrutura de academia é feita para a realização de treinamentos regulatórios e a iniciativa chegou para disseminar o conhecimento de forma clara e assertiva para que todos os colaboradores entendam seu papel frente ao processo dentro da organização.

1. Introdução

Para atingir seus objetivos relacionados a distribuição de energia elétrica, as empresas do grupo trabalham para o aumento de eficiência e produtividade, monitorando seus processos e buscando a melhoria contínua, fortalecendo a gestão de pessoas, capacitando seus profissionais e recompensando seus méritos, aprimorando a sua base tecnológica, investindo em sistemas e soluções reconhecidas como melhores práticas no mercado. Tudo isso através do atendimento aos requisitos regulatórios, legais e os subscritos pela organização, atendendo às necessidades dos públicos de relacionamento, sem comprometer a saúde e a segurança dos colaboradores e do ambiente em que a empresa está inserida.

O modelo tarifário do setor elétrico brasileiro atual foi implementado na segunda metade da década de 1990, naquele momento impulsionado pelo estabelecimento da separação dos seguimentos da indústria de energia elétrica (Geração, Comercialização, Transmissão e Distribuição), onde até então ficavam juntos em grandes empresas regionais estatais.

Essas mudanças demonstravam necessidades distintas na definição da receita requerida, de um lado os seguimentos de Geração e Comercialização, consideradas em ambiente competitivo, necessitando menos da regulação. Do outro lado o seguimento da Transmissão e Distribuição, com aspectos de monopólio natural, necessitando de uma regulação mais atuante do ponto de vista técnico-econômico que promovesse um regime de competição (benchmarking) entre as Concessionárias.

O setor elétrico foi estruturado com a finalidade de garantir a segurança do suprimento de energia elétrica, a universalização do atendimento e a modicidade tarifária e de preços. Esse setor é regulado pela Agência Nacional de Energia Elétrica (ANEEL), que fiscaliza a prestação do fornecimento de energia elétrica à sociedade e define as tarifas de energia para os consumidores cativos (consumidor ao qual só é permitido comprar energia da distribuidora detentora da concessão ou permissão na área onde se localizam as instalações do acessante, sendo atendido sob condições reguladas e, por isso, não participa do mercado livre), de acordo com as políticas e diretrizes estabelecidas pelo governo federal para o setor e o que está estabelecido em lei e nos contratos de concessão assinados com as empresas.

Atualmente, estamos em uma etapa avançada de processo tarifários, que já contempla uma série de melhorias, produto das discussões setoriais e aprendizado com as melhores práticas observados ao longo dos anos, como o Banco de Preço Referenciado (BPR) publicado em 2015, que busca a eficiência dos investimentos, através de um processo amplo setorial de benchmarking na formação dos custos de obra. Em razão do alto grau de leis e regulamentos, sua complexidade e abrangência em todos os temas de que envolvem a governança de uma empresa do setor elétrico, em especial uma distribuidora de energia, nota-se a importância da disseminação do conhecimento e das regras regulatórias que impactam direta e/ou indiretamente na gestão da organização.

2. Desenvolvimento

Idealização e concepção

A idealização e concepção da Academia Regulatória pelo grupo, teve como objetivo compartilhar o conhecimento regulatório entre todos os colaboradores, criando uma cultura regulatória em todas as camadas da companhia, com objetivo de mitigar riscos e maximizar oportunidades no negócio.

Principais pontos

Conforme ilustrado na Figura 1, e detalhado nos tópicos seguintes, os principais pontos do projeto envolvem:

- Capacitação de todos os empregados: a participação nos treinamentos ocorre conforme sua área, função, bem com sua atividade de atuação, de forma que cada colaborador terá uma trilha de treinamento personalizada;

- Divulgação em linguagem clara, acessível e simples: todo o material do treinamento está sendo produzido com o apoio de especialistas e consultorias com *know-how* em temas regulatórios, de gestão de ativos, regulação de serviço e econômica, além de riscos, assim como em treinamentos corporativos, com o objetivo garantir que os temas sejam desenvolvidos com precisão e aderência as normas e regulamentos vigentes, mas numa linguagem fácil e com recursos didáticos que contribuem para a assimilação e aprendizado;
- Criação de uma biblioteca de conteúdo digital e acessível: todo o material produzido fica disponível em uma plataforma de treinamentos online, acessível a todos os colaboradores - por meio de computadores, notebooks ou dispositivos móveis (smartphones, tablet etc.), facilitando a realização dos cursos em qualquer local e momento, bem como para atender a eventuais necessidades de novos colaboradores ou de retreinamento por alteração de função/atividades.



Figura 1 – Principais pontos do projeto

Governança

Conforme ilustrado na Figura 2, a governança do projeto está sob supervisão direta do comitê da direção e conta com a participação e o envolvimento das áreas e colaboradores de recursos humanos (treinamento), regulação e áreas técnicas-comerciais-operacionais, com o patrocínio da alta liderança.



Figura 2 – Governança a Academia Regulatória

Metodologia

O desenvolvimento do conteúdo e materiais da Academia Regulatória tem como premissas, além da qualidade do conteúdo e aderência às normas, leis, regulamentos, requisitos internos e as melhores práticas reconhecidas, estão associadas a uma didática e linguagem adequada, que facilita e contribui para a assimilação por um público diverso, além de trazer a visão para novas ou melhores formas de agir.

Estrutura

A Academia Regulatória foi estruturada de forma robusta e a construção dos módulos tem como base os quatro temas centrais em que se apoiam todo o conteúdo do treinamento, sendo:

1. **REGULAÇÃO:** Tem como premissa a regulação do setor elétrico, incluindo a regulação de ativos, do serviço, econômica e da geração, revisão tarifária, indicadores regulatórios, legislação, contabilidade regulatória, fiscalizações entre outras. (REN 1000, Prodist, MCSE, MCPSE etc.)
2. **ESTRATÉGIA E GOVERNANÇA:** Neste pilar encontram-se os fundamentos de gestão e de estratégica, como: qualidade, sustentabilidade, gestão de projetos, gestão de riscos, gestão do ciclo de vida dos ativos, planejamento orçamentário, viabilidade econômica, auditorias, sistema de gestão de ativos, sistema de gestão integrado, (incluindo o conjunto de normas ISO 9k, 14k, 37k, 45k, 50k, 55k), entre outros.
3. **GESTÃO DE ATIVOS:** Tem como principal premissa garantir que todo o conteúdo esteja alinhado aos principais conceitos de gestão de ativos e as melhores práticas para suportar a disseminação do conhecimento e das regras regulatórias que impactam direta e/ou indiretamente na gestão dos ativos, no sistema de gestão de ativos e na gestão integrada dos processos da organização.
4. **PESSOAS E ORGANIZAÇÃO:** Por fim, o pilar de Pessoas e Organização reúne e define os princípios e as diretrizes estratégicas para que os módulos e trilhas de treinamentos detenham uma abordagem inovadora, dinâmica e centrada nas pessoas e no seu empoderamento, e esteja integrada a visão, missão e aos valores da organização.

Segue uma visão macro dos 8 (oito) módulos que relaciona os temas e conteúdo das disciplinas que contemplam o escopo da formação contido na Figura 3.



Figura 3 – Estrutura da Academia Regulatória

1. Módulo Introdução à Regulação: A trilha introdutória tem como objetivo apresentar uma visão geral do setor elétrico e da regulação brasileira, descrever a importância da regulação e seu papel no grupo, bem como introduzir os conceitos de regulação econômica, técnica-comercial, regulação de ativos e de geração.
2. Módulo Setor Elétrico: Neste módulo é abordado o modelo institucional do setor elétrico, obrigações e direitos do contrato de concessão, legislação do setor elétrico, indicadores regulatórios, fiscalizações regulatórias, comercialização de energia elétrica e leilões, entre outros.
3. Módulo Ferramentas e Estratégias de Gestão: Este módulo foi concebido para apresentar ferramentas e processos e outros temas estratégicos que contribuem para a gestão e aplicação dos requisitos reg-

ulatórios e de gestão de ativos no grupo. Entre os temas abordados, destacam-se: a gestão de ativos, o sistema de gestão integrado (Normas 9001, 14001, 37001, 45001, 50001, 55001), gestão de projetos e de riscos, indicadores, planejamento orçamentário, auditorias internas e externas.

4. Módulo Regulação de Ativos: Neste módulo o participante obtém uma visão geral dos requisitos regulatórios para a construção da Base de Remuneração Regulatória (BRR), sua importância e seus impactos na revisão tarifária e compreende como garantir a conformidade regulatória das empresas do grupo no Brasil. O curso inclui também a Base de Dados Geográfica da Distribuidora - BDGD, apresentando uma visão geral dos requisitos regulatórios para a elaboração e envio dos dados dos ativos das distribuidoras ao órgão regulador, bem como outros temas fundamentais, como: Relatório de Controle Patrimonial - RCP, Banco de Preço Referenciado - BPR, conformidade regulatória, Manual de Controle Patrimonial do Setor Elétrico - MCPSE, entre outros.
5. Regulação do Serviço: O módulo de Regulação do Serviço (Técnica-Comercial) apresenta uma visão geral dos requisitos regulatórios dos principais módulos dos Procedimentos da Distribuição (Prodist), como sistemas de medição e procedimentos de leitura, qualidade do fornecimento de energia elétrica (DEC/FEC), ressarcimento de danos elétricos, fatura de energia elétrica e informações suplementares, bem como da importância de aplicar nas atividades do dia a dia os regulamentos. O curso contempla também os requisitos regulatórios dos principais capítulos da Resolução Normativa ANEEL nº 1.000, como: conexão, contratos, tarifas, classes e dos benefícios tarifários, medição para faturamento, leitura, faturamento, suspensão do fornecimento, serviço de atendimento ao consumidor e demais usuários, iluminação pública e procedimentos irregulares.
6. Regulação da Geração: Neste módulo, o aluno passa por temas estratégicos da Geração, como: Matriz elétrica atual e tendências futuras, do desenvolvimento à entrada em operação de projetos centralizados - processos administrativos na ANEEL e nos (Operador Nacional do Sistema Elétrico), regulação e fiscalização das centrais geradoras - Rapeel, comunicação de indisponibilidades, suspensão de operação comercial.
7. Regulação Econômica: Entre as disciplinas de grande relevância para o negócio regulado, o conteúdo da Regulação Econômica visa abordar de maneira didática e estruturada os assuntos, como: revisão tarifária e reajuste tarifário (CVA, SAMP, SIASE)[1], abertura tarifária (tipo de tarifas / modalidades tarifárias por subgrupo tarifário / bandeiras tarifárias), comercialização regulada / sobrecontratação de energia, mercado de curto prazo (submercados) e PLD (Preço da Liquidação das Diferenças), subsídios tarifários (CDE - Conta de Desenvolvimento Energético), Metodologia da TUST (Tarifa de Uso do Sistema de Transmissão).
8. Contabilidade Regulatória: Este módulo visa apresentar as diretrizes gerais e contábeis do Manual de Contabilidade do Setor Elétrico, instruções gerais, plano de contas - elenco de contas, conceito e exemplo das técnicas de funcionamento, contabilidade regulatória - conceito e aplicabilidade, DCR - Demonstração Contábil Regulatória, BRR e efeito da BRR na tarifa e reconhecimento na contabilidade.

Elaboração do conteúdo

Com o objetivo de garantir um conteúdo atual, completo e didático e que atenda e seja adaptado a cada público mapeado, foi estabelecida a contratação de consultorias especializadas que além de experiência prática, consideram as necessidades específicas de cada atividade e processo, bem como do linguajar adequado para cada disciplina, construindo um material que atenda as expectativas e necessidades da organização. A Figura 4 exemplifica algumas telas do treinamento na plataforma digital, que traz elementos

didáticos como: recursos de narração do texto (*podcast*), vídeos com atrizes e/ou atores, diagramas, mapas, *quizzes* entre outros.

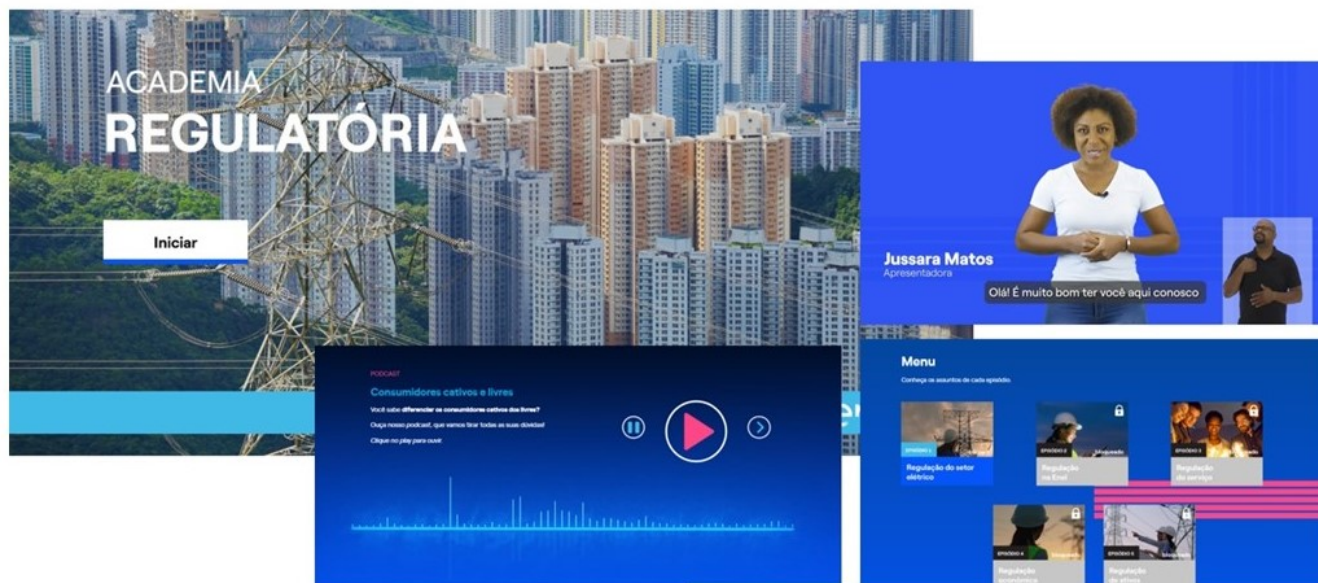


Figura 4 – Prints de telas do treinamento na plataforma educacional

Bibliografia e Referências Técnicas

O conteúdo dos treinamentos está sendo desenvolvido com base nas informações fornecidas e previamente aprovadas, como por exemplo:

- Políticas, manuais, procedimentos e instruções operacionais da organização;
- Manual do Controle Patrimonial do Setor Elétrico (MCPSE) – ANEEL;
- Procedimentos de Regulação Tarifária - Submódulo 2.3 - Base de Remuneração Regulatória (PRORET 2.3) – ANEEL;
- Resolução Normativa ANEEL nº 1.000, de 7 de dezembro de 2021;
- Procedimentos de Distribuição de Energia Elétrica no Sistema Elétrico Nacional – Prodist. (Módulo 3, Módulo 5, Módulo 8, Módulo 9, Módulo 10, Módulo 11);
- Normas ISO 55000; ISO 55001; ISO 55002; ISO 55010 – Gestão de Ativos – ABNT;
- Norma ISO 19011, Diretrizes para auditoria de sistemas de gestão – ABNT;
- Norma ISO 21500, Orientações sobre gerenciamento de projeto – ABNT;
- Norma ISO 31000, Gestão de riscos - Princípios e diretrizes – ABNT;
- Asset Management Landscape - GFMAM - Global Forum;
- Gestão de Ativos - Guia para a aplicação da Norma ABNT NBR ISO 55001 - *International Copper Association Brazil* Ed. 02;
- Outros manuais e regulamentos do Setor Elétrico Brasileiro.

Cultura de Gestão de Ativos – ISO 55001

Conforme apresentado anteriormente, para que a Academia Regulatória cumpra um dos seus principais objetivos de disseminar a cultura da gestão de ativos dentro da organização, na preparação de cada módulo e em cada trilha de treinamento terá como base os princípios e as normas de gestão de ativos, como os incluídos nas principais normas ABNT NBR ISO de Gestão de ativos e Sistema de Gestão de Ativos, relacionadas ao tema:

- ABNT. NBR ISO 55000:2014 - Gestão de ativos - visão geral, princípios e terminologia, 2014;
- ABNT. NBR ISO 55001:2014 - Gestão de ativos - Sistemas de Gestão – Requisitos, 2014;
- ABNT. NBR ISO 55002:2020 - Gestão de ativos - Sistemas de Gestão - diretrizes para a aplicação da ABNT NBR ISO 55001, 2020;
- ABNT. NBR ISO 55010:2021 - Gestão de ativos - Orientação sobre o alinhamento das funções financeiras e não financeiras na gestão de ativos.

Assim, queremos nos certificar de que todo o conteúdo, que abrange as áreas e atividades, sejam administrativas/técnicas ou operacionais, mas que impactam no ciclo de vida dos ativos, carreguem os princípios e as melhores práticas em gestão de ativos, mantendo a integração e o alinhamento com os temas regulatórios, estratégicos, dos sistemas de gestão integrados, bem como com toda a gestão da organização.

Esta prática está perfeitamente alinhada com os requisitos da ABNT NBR ISO 55001 (itens 7.2), bem como, com as melhores práticas de gestão de ativos, conforme descrito no Guia para a aplicação da Norma ABNT NBR ISO 55001 (ZAMPOLLI, 2019, pg. 28): *“Além dos recursos a empresa necessita determinar os níveis de competência requeridas para todas as funções e responsabilidades de gestão de ativos, bem como a conscientização, conhecimento, compreensão, habilidades e experiências necessárias para atendê-las, considerando o seguinte: a cultura da organização; o erro humano; o portfólio de ativos da organização; o sistema de gestão de ativos da organização; o SAMP da organização, planos de gestão de ativos e atividades decorrentes.”* (Veja também a norma ABNT NBR ISO 55002:2020, item 7.2.1)

Consideramos que esta ação também atende um importante requisito de conscientização da ABNT NBR ISO 55001 (item 7.3), conforme recomendação inserida na ABNT NBR ISO 55002:2020 item 7.3.1: *“Convém que as pessoas que trabalham sob o controle da organização tenham conhecimento adequado do contexto da organização, dos objetivos de gestão de ativos, sistema, atividades e portfólio de ativos.”*

[1] CVA - Compensação de variação de custos da Parcela A; SAMP - Sistema de Acompanhamento de Informações de Mercado; SIASE - Sistema de Inteligência Analítica do Setor Elétrico.

3. Conclusão

Conforme destacado neste trabalho técnico, em razão do alto grau de leis e regulamentos, sua complexidade e abrangência em todos os temas que envolvem a governança de uma distribuidora de energia, nota-se a importância da disseminação do conhecimento e das regras regulatórias que impactam direta e/ou indiretamente em toda a gestão da organização: incluindo as operações técnicas, comerciais, administrativas, manutenção, gestão dos ativos entre outras.

A idealização e concepção da Academia Regulatória pelo grupo, teve como objetivo principal o de compartilhar o conhecimento regulatório entre todos os colaboradores, criando uma cultura regulatória em todas as camadas da companhia, com objetivo de mitigar riscos e maximizar oportunidades no negócio.

Destacamos, contudo que o conteúdo da Academia Regulatória não tem como objetivo criar barreiras ou engessar os processos, mas antes de tudo, garantir que todos executem suas atribuições com conhecimento sólido e maior grau de confiança e de conscientização de suas ações.

Com um cuidado e atenção especial, queremos nos certificar de que todo o conteúdo, que abrange as áreas e atividades, sejam administrativas/técnicas ou operacionais, mas que impactam nas operações e no ciclo de vida dos ativos, carreguem os princípios e as melhores práticas em gestão de ativos, mantendo a integração e o alinhamento com os temas regulatórios, estratégicos, dos sistemas de gestão integrados, bem como com toda a gestão da organização.

Em razão da importância do assunto e para dar maior visibilidade ao tema, a área de comunicação da organização realizou um evento de lançamento reunindo mais de mil colaboradores de forma presencial e remota. Neste evento que contou com a presença da alta liderança, bem como com a participação do diretor da ANEEL, demonstrou-se o comprometimento dos líderes e o alinhamento da Academia Regulatória com os objetivos da organização, a gestão regulatória e a gestão de ativos. O projeto está em execução, sendo o módulo inicial da Academia Regulatória lançado em 2023, obtendo uma alta aceitação dos colaboradores e lideranças, pela qualidade do conteúdo apresentado, bem como pela metodologia da didática utilizada, com o uso de linguagem de fácil compreensão, telas amigáveis, o uso de atores e narradores, podcasts e animações, bem como pela preocupação com a acessibilidade. Até o momento, mais de 6,5 mil colaboradores (72%) concluíram o treinamento do primeiro módulo que é obrigatório para todos, e a meta é que os 9 mil colaboradores concluam este módulo até 2025, totalizando mais de 22 mil horas.

Portanto, a Academia Regulatória foi idealizada e concebida para “disseminar a cultura regulatória e integrar processos, pessoas e o conhecimento do negócio”, nos seus colaboradores que precisam estar conscientes da importância de suas atividades e dos impactos nos seus processos e atividades do dia a dia, independentemente de sua função ser operacional, técnica, administrativa, ou de gestão e liderança.

4. Referências bibliográficas

ABNT. NBR ISO 55000:2024 - Gestão de ativos - visão geral, princípios e terminologia, 2014;

ABNT. NBR ISO 55001:2024 - Gestão de ativos - Sistemas de Gestão – Requisitos, 2014;

ABNT. NBR ISO 55002:2014 - Gestão de ativos - Sistemas de Gestão - diretrizes para a aplicação da ABNT NBR ISO 55001, 2020;

ANEEL. Regras de Prestação do Serviço Público de Distribuição de Energia Elétrica - Resolução Normativa N° 1.000/2021, de 7 de dezembro de 2021, 2021;

ANEEL. Manual de Controle Patrimonial do Setor Elétrico - MCPSE - Anexo à Resolução Normativa N° 367/2009, de 02 de junho de 2009, 2009;

ZAMPOLLI, Marisa Gestão de ativos - Guia para a aplicação da Norma ABNT NBR ISO 55001 Ed. 2, *International Copper Association*, 2019.