

MENSAGEM

Jerson Kelman

Prezados dirigentes, servidores da ANEEL, agentes governamentais, agentes do Setor Elétrico, representantes dos consumidores, minha esposa Celeste, meu filho Rafael, minhas senhoras e meus senhores,

Hoje encerro um ciclo de oito anos como regulador. E sinto-me numa posição privilegiada por ter tido a oportunidade de atuar como dirigente de duas agências reguladoras em governos com diferentes posições políticas e ideológicas. Em ambos os casos tive a felicidade de contar com a colaboração de excelentes profissionais.

Os quatro primeiros anos foram dedicados não apenas à implantação da ANA, da qual fui o primeiro diretor-presidente, mas ao desafio de promover o uso sustentável dos recursos hídricos. Significou avanço na solução de três importantes problemas: os efeitos das secas no Nordeste, a poluição dos rios - causada principalmente pela falta de tratamento dos esgotos - e o uso múltiplo dos recursos hídricos. Esse último desafio - uso múltiplo dos recursos hídricos - me acompanhou no deslocamento para a ANEEL.

Como diretor-geral, tenho defendido que se aperfeiçoe a interação da ANEEL com a ANA e o IBAMA - ou órgãos estaduais equivalentes - no sentido de antecipar a discussão sobre a implantação de hidroelétricas para a fase de inventário. Hoje o grosso da discussão, inclusive com o envolvimento da sociedade, só ocorre na fase de estudo de viabilidade ou de projeto básico. De igual maneira, tenho defendido que os consumidores de energia elétrica paguem o custo de alguns investimentos que precisam ser feitos a jusante de alguns importantes reservatórios para propiciar menores volumes de espera e, conseqüentemente, maiores níveis operacionais durante a época chuvosa. Quando implementadas, essas iniciativas reduzirão o custo e, portanto, as tarifas.

2001, ano em que a ANA começou a funcionar, foi possivelmente o mais difícil de minha vida profissional porque confiam a mim múltiplas responsabilidades. A primeira e mais óbvia: implantar uma nova agência. A segunda, ajudar a administração do presidente Fernando Henrique Cardoso a formular um projeto de lei para o setor de saneamento. A terceira, participar da Câmara de Gestão da Crise. E todos sabem a qual crise me refiro: a de racionamento de energia elétrica.

Com relação ao saneamento, infelizmente os esforços foram mal sucedidos e só recentemente, muitos anos depois, o Congresso Nacional aprovou um marco regulatório para o setor. Esse atraso custou caro ao país. Hoje, enquanto 98% dos domicílios brasileiros têm acesso à energia elétrica, apenas cerca de 50% estão conectados à rede de saneamento. E como a curva de custo tem a forma da letra J - isto é, o custo de conexão sobe exponencialmente quando o índice se aproxima de 100% - observa-se que, em alguns casos, o custo de uma única ligação à rede elétrica seria suficiente para permitir vinte conexões à rede de esgotamento sanitário.

A terceira tarefa - participar da Câmara de Gestão da Crise, como diretor-presidente da ANA, significou oportunidade única para entender melhor o Setor Elétrico. Tendo passado quase vinte anos no CEPEL, o Setor Elétrico não me era desconhecido. Porém, a experiência na Câmara, liderada brilhantemente pelo ministro Pedro Parente, serviu para identificar as principais mazelas da arquitetura legal e institucional então vigente. Somou-se a isso a responsabilidade de coordenar uma comissão que foi encarregada pelo presidente Fernando Henrique Cardoso de explicar o que tinha acontecido, no sentido de dar elementos para que futuras administrações pudessem atuar para evitar a repetição do fenômeno. Comissão formada por profissionais de alto padrão e com absoluta autonomia de ação. Nosso trabalho foi grandemente facilitado pela experiência do decano da comissão, ex-ministro Camilo Penna, e pela acurada análise do consultor Mário Veiga.

A Comissão não apenas explicou as causas da crise – essencialmente a conjunção de uma situação hidrológica desfavorável e uma seqüência de anos com investimentos insuficientes – mas propôs medidas para evitar a repetição do fenômeno. Entre as quais cito o restabelecimento da capacidade de planejamento pelo Estado, a obrigatoriedade de contratação de 100% da demanda energética por meio de contratos de longo prazo e a necessidade da emissão de licença prévia de empreendimentos antes da licitação.

O relatório da Comissão foi atentamente lido pela competente ministra Dilma Rousseff e foi o que nos aproximou. Como ministra na pasta de Minas e Energia, ela chamou a si a responsabilidade de impor um novo arranjo para o Setor Elétrico que incluiu algumas das sugestões da Comissão, mas que avançou muito além. E, indubitavelmente, estabeleceu um marco regulatório de ótima qualidade para o Setor. Tenho a honra de ter participado de diversas discussões semanais, juntamente com o Mário Veiga, Mauricio Tolmasquim, Mário Santos, Hermes Chipp e outros notáveis profissionais, sobre o novíssimo modelo, que veio a resultar na Lei 10.848, de 2004. E tenho a honra ainda maior de ter sido escolhido pela ministra Dilma para ser o diretor-geral da ANEEL para o período 2005-2008, quando o novíssimo modelo estaria sendo colocado à prova.

Tenho a pretensão de ter colaborado para o sucesso da implantação. Naturalmente, ao longo do processo, nem tudo foram flores. Não havia um mapa do caminho a seguir. Nem poderia ter. Éramos como os bandeirantes desbravando novos territórios. E o caminhar foi interrompido muitas vezes por inflamadas discussões sobre qual o melhor trajeto. Todavia, mesmo nessas divergências sempre houve convergência sobre a meta a ser alcançada: a satisfação do interesse público.

Interesse público... Talvez essas sejam as duas palavras mais freqüentemente utilizadas em decisões na ANEEL: das áreas técnicas e da diretoria colegiada e em pareceres da

Procuradoria Federal. Quero dizer, principalmente para os jovens servidores públicos, que para mim o interesse público tem cara. É a cara de um menino de cerca de 10 anos com o qual costumava conversar rapidamente, quando o sinal fechava, em meu caminho do Cepel para minha residência em Jacarepaguá, muitos anos atrás. Tinha o hábito, e ainda tenho, de conversar com as crianças que tentam vender alguma coisa, ou simplesmente pedem esmola, nos sinais de trânsito. Em geral pergunto quanto é três vezes sete. Se forem menores, algo mais simples. Se acertam, dou o dinheiro. Às vezes mais do que pedem. Se erram, não dou. É a minha modestíssima contribuição à valorização da educação.

Pois bem, o menino que eu encontrava ao pé da estrada Grajaú-Jacarepaguá era esperto. Sabia fazer contas muito bem. Merecia um futuro. Provavelmente não teve. Por culpa minha, nossa, e de todas as gerações que o antecederam e foram incompetentes em criar uma administração pública capaz e motivada para atender efetiva e integralmente às necessidades da população.

Se formos às origens do Estado brasileiro, talvez se possa identificar que o problema não era falta de competência e sim de vocação. O aparato burocrático havia sido criado para atender aos amigos do rei e não a toda a população. A meu ver, essa raiz histórica e ideológica explica a dificuldade ainda existente para separar o público do privado, que é a mãe da corrupção e do nepotismo. E, também, explica a baixa eficácia que ainda hoje se observa na administração pública. O burocrata que deixa um velhinho na fila de espera, quando já sabe que não vai atendê-lo, apenas segue a tradição. Idem quando atrasa o despacho que permitirá a construção de uma infraestrutura, essencial para criação de novos empregos. Ou quando cruza os braços para reivindicar um quinhão ainda maior da esquelética renda nacional. Todas essas aparentes ineficiências subtraem o futuro de crianças e jovens, como o que eu encontrava ao pé da estrada Grajaú-Jacarepaguá. E é por isso que, para mim, interesse público sempre teve cara.

Essa associação mental ajudou-me a enfrentar o desgaste nas circunstâncias em que estive com o passo diferente do batalhão. Apesar da excessiva dose de autoconfiança que Dona Florinha – minha mãe – me inoculou desde a tenra infância, tenho que reconhecer que às vezes quem estava certo era o batalhão. Mas não sempre!

A integridade de uma agência reguladora é construída por muitas mãos, com a competência e o trabalho de cada um, em sua atividade, e também com posturas e atitudes. Tive a felicidade de conviver na ANEEL com muitos profissionais para os quais interesse público significa algo próximo do sagrado. Desconheço se eles têm a necessidade, com eu, de personificá-lo. Não importa. O que interessa é o resultado.

E o resultado é uma instituição em que o mérito dos argumentos não depende da posição hierárquica de quem os apresenta. Uma instituição em que os servidores são estimulados a estudar complexos temas, a formar sua própria opinião e a livremente expressá-la em nota técnica ou em parecer. Sem que essa opinião venha necessariamente se tornar a posição da ANEEL porque, para isso, é necessária a chancela da diretoria colegiada. E a diretoria colegiada só toma uma decisão após cuidadosa consideração dos argumentos técnicos e jurídicos que lhes são submetidos, não apenas pelos servidores, mas também pelos agentes e pelos consumidores.

Na ANEEL, felizmente, o chefe pode e às vezes discorda da posição do subordinado. O que é raro na administração pública, em tempos recentes. O que se observa, lamentavelmente, é um grande temor dos administradores de tomar decisões. Isso porque o céu cai na cabeça do dirigente público que tenha tomado alguma decisão que, dirigente que não tenha tomado decisão alguma, ou que tenha prudentemente endossado a opinião de seu subordinado, que passa a ser o verdadeiro decisor. Repito: felizmente não é o que se observa na ANEEL.

As decisões da diretoria colegiada nem sempre são bem aceitas por todos. Nossa função se assemelha a de um juiz de futebol. Nunca vamos agradar os dois times e as torcidas ao mesmo tempo, mas temos que ter a clareza de que somos responsáveis pela manutenção de regras claras e estáveis, necessárias à criação de um ambiente propício a investimentos de longo prazo. Penso que temos sido bem sucedidos. Naturalmente, minha percepção isolada teria pouco significado. Mas ela é confirmada por recente relatório da OCDE sobre o marco regulatório no Brasil, bem como por manifestações análogas de variadas instituições representativas na sociedade.

Ao longo desses quase 1500 dias tivemos dúvidas se a ANEEL conseguiria continuar suas atividades normalmente devido aos constantes desafios impostos ao principal pilar de uma agência reguladora: a existência de um corpo técnico altamente qualificado. A legislação impôs um severo desafio à ANEEL: a extinção do quadro de servidores temporários detentores de grande parte da memória institucional. Enfrentamos essa dificuldade por meio da consolidação do quadro de servidores efetivos, pela via dos concursos públicos.

Entretanto, fomos constantemente ameaçados pelo o que tenho chamado de “autofagia na administração pública federal” - a perda de servidores para outros órgãos públicos que oferecem carreiras mais atrativas com melhor remuneração. Por recomendação de meu filho Rafael, li anteontem uma magnífica aula inaugural em Harvard ministrada em 2005 pelo Steven Jobs, criador da Apple e Macintosh. Vale a pena ler ou ver. Ele conta que aos dezessete anos ficou muito impressionado com um artigo que dizia: “se você viver cada dia como se fosse o último de sua vida, algum dia você estará certo”. Jobs relata que a partir daí passou a se perguntar diariamente se a agenda que tinha para as próximas 24 horas estaria à altura de seu último dia de vida. E quando a resposta permanecia negativa alguns dias em seqüência, ele mudava de rumo. Isso porque, na visão de Jobs, o mais importante na vida é fazer o que gosta.

Penso que Jobs tem razão. Trabalhar na ANEEL é altamente gratificante. Além disso, permite uma contínua evolução intelectual, tanto pela miríade de novos problemas que cotidianamente surgem, quanto pelas diversas oportunidades de aperfeiçoamento profissional. Recomendo ao jovem servidor que concorde com essa assertiva que não venda sua felicidade profissional por um prato de lentilhas. Repetindo Jobs, recomendo mudança de rumo ao que não concorde. Não para ganhar mais numa função pela qual não nutra qualquer entusiasmo, e sim para fazer o que gosta.

Ao chegar à ANEEL o que era o meu principal temor foi se revelando o maior aliado: a reunião pública da Diretoria Colegiada. Por mais que sempre tenha zelado pela verdade, transparência e visibilidade das informações era difícil me visualizar ao vivo pela internet, debatendo temas complexos, num *strip-tease* intelectual. O incômodo foi passageiro. A sessão pública deixa claro o que está sendo discutido, como é a posição de cada diretor e como vota em cada processo. E, nesse caso, o desafio é expor os motivos de ter optado pela alternativa A e não B. O regulador tem que saber resistir à tentação de ficar constantemente implantando aperfeiçoamentos ou efetuando alterações à medida que surjam novas informações. É necessário sempre saber formular adequadamente as questões a serem resolvidas de forma a evitar responder perguntas erradas. E, acima de tudo, determinação em tratar de temas controversos, humildade para ouvir atentamente opiniões opostas e o entendimento de que uma não-decisão é também uma decisão.

Em nossa atuação é fundamental saber aonde se quer chegar, estabelecer metas e eleger prioridades. Razão pela qual, com o envolvimento de todas as áreas, definimos o Plano de Metas Bienais da Agência, cujas ações prioritárias foram elencadas no Planejamento Estratégico, cuja publicação materializa o nosso compromisso de aperfeiçoar ainda mais a qualidade do marco regulatório. Em cada uma dessas ações, há o compromisso com o fortalecimento da

coerência, o que induz à diminuição da percepção do risco e do custo da energia elétrica.

Tivemos obstáculos difíceis, mas não intransponíveis. Momentos nos quais a ANEEL, mas principalmente eu como diretor-geral, tive que me posicionar e dar a devida transparência a temas sensíveis. Ao assumir, no meu discurso de posse na ANEEL destaquei *“que cabe à agência reguladora colaborar intensamente com o Governo, fornecendo subsídios para a formulação da política do setor (...), detectar os efeitos das decisões governamentais e, quando for o caso, fornecer, com absoluta lealdade e espírito público, sugestões quanto à política setorial...”*. Foi o que fiz.

Alguns episódios tiveram maior destaque e ocuparam as manchetes dos jornais. Como em 2006, quando enviei ofício ao MME alertando sobre a necessidade de não contabilizar as térmicas movidas à gás natural que estavam sem combustível. Ou quando alertei o Governo e a sociedade, no início de 2008, para o efeito da tríplice contingência - Argentina, Bolívia e Petrobras - que resultaram na esterilização de 6.500 MW de nosso parque gerador.

Em ambos os casos, assumi o difícil papel do cargo de diretor-geral: conhecer e dizer a verdade, ainda que desconfortável. É condição necessária, embora não suficiente, para enfrentar contingências. O remédio recomendado pelo regulador pode ter gosto amargo, mas é em geral necessário para assegurar a saúde do Setor Elétrico.

Dizer a verdade trouxe-me alguns aborrecimentos com o Ministério Público. Mas não me arrependo: esses constrangimentos no exercício do cargo são os ossos do ofício de quem aceita uma função pública. Após 38 anos como servidor público, tenho orgulho de ter sempre cumprido o meu dever e, principalmente, de ter feito o que gosto.

Esses quatro anos na ANEEL foram muitíssimo interessantes. Quando já estava indicado para ser diretor-geral, mas ainda não havia tomado posse, disse a um amigo que me sentia como alguém que entra no *cockpit* de um avião Boeing cheio de instrumentos complexos sobre os quais nada sabe. Sentia-me intimidado com o desafio. Ele me respondeu que a responsabilidade de um diretor-geral não é saber ler cada um dos medidores e sim ter o bom senso de olhar pela janela, verificar a posição do Sol, e saber se o avião estava indo mesmo para o Norte, como deveria ser, ou se apesar de multiplicidade de mostradores, estava se dirigindo para o Sul. Foi o que fiz. Pelo menos inicialmente. Com o passar do tempo, não resisti à tentação de tentar aprender a serventia de cada instrumento.

Aprendi participando de inúmeras discussões técnicas. Algumas realizadas durante audiências públicas ou reuniões públicas da diretoria colegiada, com profissionais de diversas áreas da Agência e com técnicos das associações representativas, tanto dos agentes quanto dos consumidores.

Registro minha admiração pelo ministro Lobão que, estribado no bom senso e aguda inteligência, tem dado seguro encaminhamento aos recentes desafios do setor.

Agradeço, uma vez mais, à ministra Marina Silva porque me liberou do compromisso com a ANA, um ano antes do término do mandato.

Agradeço em especial a ministra Dilma pela confiança em mim depositada, bem como pela liderança que exerceu no significativo aperfeiçoamento do Setor Elétrico.

Caros colegas: agradeço a todos da ANEEL que colocaram o interesse público acima dos interesses particulares, trabalhando diligentemente, além do dever funcional. Agradeço aos que souberam resolver complexos problemas e, mais ainda, aos que os souberam formular.

Registro a profícua relação que mantive com o Congresso Nacional. Em particular com a Comissão de Minas e Energia da Câmara. Saúdo o deputado Arnaldo Jardim, aqui presente, e solicito a gentileza de transmitir os meus cumprimentos aos demais integrantes da Comissão, particularmente aos deputados Otávio Germano e Eduardo Gomes.

Deveria resistir à tentação de citar pessoas. É o caminho certo de se fazer injustiças, por omissão. Todavia, seria também uma injustiça deixar de mencionar alguns poucos colaboradores que me ajudaram de forma excepcional a "carregar o piano". Peço compreensão aos demais, que também são ótimos. Se não fossem, não estariam na ANEEL.

Começo pela Vilma, minha secretária desde os tempos da ANA, a quem agradeço pela dedicação e pela inesgotável tolerância.

Agradeço à Salete, fiel escudeira, pelo empenho em divulgar informações precisas, o que muito ajudou na consolidação da imagem da ANEEL. E principalmente, pela dedicação e competência com que me protegeu de muitas "cascas de banana".

Agradeço aos meus chefes de gabinete, Pauliran e Veras, pela tranquilidade com que assinei mais de seis mil documentos. Aos procuradores Claudio Girardi, Ricardo Brandão e Marcio Pina, pelas brilhantes lições.

Quando cheguei à ANEEL, fui submetido a um intenso aprendizado. No processo, tive preciosos professores. Como curso introdutório às responsabilidades da ANEEL, recebi inestimáveis lições do Ellery. No curso sobre cálculo tarifário, destacaram-se os professores César, Romeu e Pedrosa. Sobre o funcionamento do mercado de energia elétrica, o Edvaldo. Sobre cooperativas, o Jaconias.

Ao longo desses quatro anos, tivemos algumas vitórias expressivas, tanto no front interno quanto no externo. No

front interno, quero destacar a disposição e o sucesso do Davi, em assumir a SRE, e do Jamil, em assumir a SGH. Na front externo, quero cumprimentar a Anna Flavia pelo sucesso no aperfeiçoamento do planejamento da ANEEL, o que nos conduziu à posição de autarquia modelo na Esplanada. Quero agradecer o discernimento do Rui, que me apoiou nas decisões mais complexas sobre a confiabilidade do atendimento energético. E a boa condução dos processos licitatórios, pelo Helvio e Jandir. Cumprimentar o Vidinich pela conclusão da minuta da nova Resolução 456, que brevemente irá aperfeiçoar o relacionamento entre concessionárias e consumidores.

A dedicação do Knijnik foi essencial para um fantástico avanço institucional: a conexão de novos geradores de bioeletricidade na fronteira agrícola.

Na segunda metade de meu mandato, optei por me relacionar diretamente com os líderes da ANEEL, sem a intermediação de assessores. Considero todos, sem exceção, meus amigos: Anna Flávia, Áureo, Davi, Ester, Francisco, os dois Fredericos, Ganim, Hélvio, Jaconias, Jamil, Jandir, José Augusto, José Renato, Karla, Máximo, Moisés, Paulo Henrique, Rômulo, Rui, Ubiratã e Vidinich.

O cotidiano de uma diretoria colegiada não é simples. Agradeço a todos os diretores com que convivi, Ellery, Pedrosa, Jaconias, Isaac, Edvaldo, Joísa, Romeu e Senna, pela inteligência que dedicaram ao deslinde de complexas questões que nos foram submetidas. Às vezes - na realidade poucas vezes - tivemos divergências de compreensão ou de encaminhamento. Mas sempre convergimos na defesa do interesse público.

Finalmente, agradeço à minha querida esposa Celeste, companheira de 40 anos, pela compreensão que demonstrou em quase todos os dias - e foram muitos - em que cheguei muito tarde em casa. E pelas ocasiões em que estive de corpo presente, mas com a mente ocupada na solução de algum problema da ANEEL.

Ser diretor-geral da ANEEL foi um extraordinário evento em minha vida profissional. Quando terminar a quarentena, pretendo continuar atuando positivamente para o desenvolvimento sustentável de nosso país. Só espero que, ao longo dos próximos quatro meses, o meu organismo resista à brutal redução de concentração de adrenalina à qual estava acostumado.

MUITO OBRIGADO.