



**REPÚBLICA FEDERATIVA DO BRASIL**  
Controladoria-Geral da União  
Secretaria Federal de Controle Interno

## **Relatório de Avaliação da Integridade em Empresas Estatais nº 201503925**

---

**Empresa: Centrais Elétricas do Norte do Brasil S.A. – Eletronorte**

---



# **CONTROLADORIA-GERAL DA UNIÃO – CGU**

SAS, Quadra 01, Bloco A, Edifício Darcy Ribeiro  
70070-905 – Brasília-DF  
cgu@cgu.gov.br

***Valdir Moysés Simão***

*Ministro de Estado Chefe da Controladoria-Geral da União*

***Carlos Higino Ribeiro de Alencar***

*Secretário-Executivo*

***Francisco Eduardo de Holanda Bessa***

*Secretário Federal de Controle Interno*

***Luís Henrique Fanan***

*Ouvidor-Geral da União*

***Waldir João Ferreira da Silva Júnior***

*Corregedor-Geral da União*

***Patrícia Souto Audi***

*Secretária de Prevenção da Corrupção e Informações Estratégicas*

## **Equipe técnica:**

Coordenação-Geral

***Sérgio Nogueira Seabra***

*Secretário Federal de Controle Interno Adjunto*

Supervisão

***Giuliana Biaggini Diniz Barbosa***

Equipe de Auditoria

***Marcos Lima Bandeira***

***Tiago Lucas de Oliveira Aguiar***

Brasília, novembro/2015.



Assistir direta e imediatamente o Presidente da República no desempenho de suas atribuições, quanto aos assuntos e providências que, no âmbito do Poder Executivo, sejam atinentes à defesa do patrimônio público, ao controle interno, à auditoria pública, à correição, à prevenção e ao combate à corrupção, às atividades de ouvidoria e ao incremento da transparência da gestão no âmbito da administração pública federal.

### Avaliação da Integridade nas empresas estatais

---

No exercício de sua missão, a CGU tem incentivado a adoção de medidas de integridade pelas empresas públicas e privadas, reconhecendo boas práticas e buscando o diálogo e a parceria para promover ações voltadas à prevenção, detecção, pronta interrupção e remediação de atos de fraude e corrupção.

Em 2014, entrou em vigor a Lei nº 12.846/2013, a qual estabelece que empresas, fundações e associações passarão a responder civil e administrativamente por atos lesivos praticados em seu interesse ou benefício que causarem prejuízos ao patrimônio público ou infringirem princípios da administração pública ou compromissos internacionais assumidos pelo Brasil.

A referida norma atribuiu reconhecimento legal à importância da existência de mecanismos e procedimentos internos de integridade, auditoria, incentivo à denúncia de irregularidades e aplicação efetiva de códigos de ética nas instituições.

Motivada por esse reconhecimento legal e tendo em vista sua missão de prevenir e combater a corrupção, bem como de aprimorar a gestão pública, a CGU desenvolveu metodologia para a avaliação da integridade nas empresas estatais.

Por meio da avaliação de integridade, a CGU apresenta um diagnóstico acerca do estágio evolutivo das políticas e procedimentos relacionados à ética e integridade nas empresas estatais. Para fins deste trabalho, as políticas e medidas de integridade adotadas pelas empresas são avaliadas sob três aspectos: existência, qualidade e efetividade.

A partir das fragilidades e das oportunidades de melhoria identificadas, a empresa estatal terá elementos necessários para a elaboração de um plano de ação com vistas a promover o aprimoramento de seus mecanismos de integridade. O desdobramento desse plano de ação será monitorado pela CGU.

Destaca-se que os resultados dessa ação de controle piloto também serão utilizados pela CGU para a avaliação e o aperfeiçoamento da metodologia de avaliação da integridade recém-desenvolvida pelo órgão.



# Sumário-Executivo

## Objetivo da Avaliação

Avaliar as medidas de integridade existentes na Centrais Elétricas do Norte do Brasil S.A. – Eletronorte e promover o seu aprimoramento, com a finalidade de diminuir o risco de corrupção e fraudes, bem como aumentar a capacidade de detecção e remediação das irregularidades que venham a ocorrer.

## Temas avaliados

O art. 41 do Decreto nº 8.420/2015 definiu que “*Programa de Integridade consiste, no âmbito de uma pessoa jurídica, no conjunto de mecanismos e procedimentos internos de integridade, auditoria e incentivo à denúncia de irregularidade e na aplicação efetiva de códigos de ética e de conduta, políticas e diretrizes com objetivo de detectar e sanar desvios, fraudes, irregularidades e atos ilícitos praticados contra a administração pública, nacional ou estrangeira*”.

Tomando como referência os parâmetros elencados no artigo 42 do Decreto nº 8.420/2015, no presente trabalho foram analisados quinze itens, agrupados em cinco dimensões:



Fonte: Elabora pela CGU



## **1 – Desenvolvimento do Ambiente de Gestão do Programa de Integridade**

A dimensão ambiente de gestão do Programa de Integridade engloba as seguintes subdimensões:

I - comprometimento da alta direção da pessoa jurídica, incluídos os conselhos, evidenciado pelo apoio visível e inequívoco ao programa; e

II - independência, estrutura e autoridade da instância interna responsável pela aplicação do programa de integridade e fiscalização de seu cumprimento.

## **2 – Análise Periódica de Riscos**

Esta dimensão contempla a análise do perfil de risco da empresa estatal necessária à estruturação do Programa de Integridade.

## **3 – Estruturação e Implantação das Políticas e Procedimentos.**

A definição das políticas e procedimentos constitui a essência do Programa de Integridade. Esta dimensão engloba as seguintes subdimensões:

I - padrões de conduta e código de ética aplicáveis a todos os empregados e administradores, independentemente de cargo ou função exercidos;

II - políticas e procedimentos de integridade aplicáveis a todos os empregados e administradores, independentemente de cargo ou função exercidos;

III - registros e controles contábeis que assegurem a pronta elaboração e confiabilidade de relatórios e demonstrações financeiras da pessoa jurídica;

IV - diligências apropriadas para contratação e, conforme o caso, supervisão, de terceiros, tais como, fornecedores, prestadores de serviço, agentes intermediários e associados;

V - verificação, durante os processos de cisões, fusões, incorporações e transformações, do cometimento de irregularidades ou ilícitos ou da existência de vulnerabilidades nas pessoas jurídicas envolvidas; e

VI - processo de tomada de decisões.

## **4 – Comunicação e Treinamento.**

Esta dimensão trata dos aspectos relativos aos seguintes itens:

I - treinamentos periódicos e comunicação sobre o programa de integridade; e

II - transparência da pessoa jurídica.

## **5 – Monitoramento do Programa, medidas de remediação e aplicação de penalidades.**

A última parte do modelo adotado consiste nos seguintes itens:



I - monitoramento contínuo do programa de integridade, visando seu aperfeiçoamento na prevenção, detecção e combate à ocorrência de atos lesivos.

II - procedimentos que assegurem a pronta interrupção de irregularidades ou infrações detectadas e a tempestiva remediação dos danos gerados; e

III - aplicação de medidas disciplinares em caso de violação do programa de integridade;

IV - canais de denúncia de irregularidades, abertos e amplamente divulgados a colaboradores.

Todas essas dimensões deverão contemplar os seguintes atributos: existência (referente à presença, na empresa estatal, de cada elemento que compõe as cinco dimensões); qualidade (referente à sua adequabilidade, de acordo com as melhores práticas) e efetividade (referente ao seu efetivo funcionamento).

## Conclusões e Recomendações

A integridade passou a ser tratada, pela Eletronorte, como um programa aprovado e minimamente estruturado apenas em dezembro de 2014. Até aquele momento, a companhia possuía apenas medidas dispersas e não sistematizadas de integridade (como, por exemplo, Código de Ética, Ouvidoria, Código de Relacionamento com Fornecedores de Bens e Serviços, Comissão de Ética, etc.).

Com a edição do Manual de *Compliance*<sup>1</sup> referente à Política de Anticorrupção em dezembro de 2014, a Eletronorte passou a contar com um normativo que indica o modelo de programa de integridade que a companhia deseja implantar. Em termos de conteúdo, pode-se afirmar que o documento contém os elementos mínimos necessários a um bom programa de integridade. Ressalta-se, contudo, que, até o momento, em razão de sua recente aprovação, a empresa executou poucas das ações previstas em seu manual.

Diante das avaliações realizadas e tendo em conta o pouco tempo de maturação do recém-implantado programa de integridade da Eletronorte, o presente Relatório tem cunho bastante propositivo. De forma resumida, pode-se sintetizar que a companhia possui algumas normas tratando das medidas e políticas de integridade (existência), mas a avaliação de sua adequabilidade e efetividade, em alguns casos, restou prejudicada em razão da incipiência da aplicação dessas medidas e políticas no âmbito da empresa. Nesse sentido, a Eletronorte possui as medidas de integridade voltadas para a prevenção da corrupção e de fraude, contudo, as medidas aprovadas são insuficientes, não estando demonstrada a existência de todas as medidas essenciais de um programa de integridade.

A seguir, são apresentados os principais resultados da avaliação realizada pela CGU.

---

<sup>1</sup> Para fins deste Relatório, o termo *compliance* foi utilizado com o mesmo significado de integridade, ainda que a tradução do termo estrangeiro não tenha correspondência exata na língua pátria.



## **Comprometimento da alta direção da pessoa jurídica, incluídos os conselhos, evidenciado pelo apoio visível e inequívoco ao programa**

A alta administração da companhia deliberou e aprovou o Manual de *Compliance* adotado pela companhia, contudo, por se tratar de uma norma oriunda da  *Holding* Eletrobras, a proposta de norma não foi submetida à consulta interna no âmbito da Eletronorte.

A empresa promove a divulgação de seu programa de integridade entre os seus colaboradores (via e-mail, intranet e cartazes), no entanto, não é praxe a alta administração aparecer como incentivadora e divulgadora do programa de integridade da companhia. Em relação ao público externo, pode-se afirmar que o Código de Relacionamento com os Fornecedores de Bens e Serviços (de 2009) foi uma forma de a empresa indicar seu compromisso de fomentar interna e externamente a adoção de uma postura ética em seus negócios. Não foram identificados casos em que interna ou externamente a alta administração tenha sido protagonista de campanhas que fomentam o combate à fraude, corrupção e desvios dentro da empresa.

No que toca à percepção dos colaboradores que responderam o questionário encaminhado pela CGU: 64% concordam, parcial ou totalmente, que a empresa está inequivocamente comprometida com a prevenção, detecção e correção de atos de corrupção ou fraude, enquanto, 50% responderam que a alta administração nunca ou raramente se dirige aos empregados com o objetivo de ressaltar a importância de se implementar e respeitar as medidas e políticas internas voltadas para a prevenção, detecção e correção de fraude.

A empresa não possui regra relativa ao tema ética e integridade especificamente voltada para o corpo gerencial. Em que pese a companhia possuir normas discriminando as atribuições e responsabilidades daqueles que ocupam função gerencial, de fato, essas normas não impõem aos gerentes obrigações relativas especificamente aos temas ética e integridade.

Ademais, ainda não existe a supervisão das políticas de integridade pela alta administração, não tendo sido identificada uma sistemática troca de informações entre os responsáveis pelas políticas de integridade, o responsável pelo programa de integridade e a alta administração da companhia.

Tendo em vista as deficiências e as oportunidades de aperfeiçoamento identificadas ao longo da avaliação, a CGU sugeriu à unidade: (a) criar vídeos e materiais de divulgação nos quais a alta administração apareça como divulgadora e incentivadora de práticas de ética e integridade; (b) criar rotinas para que a alta administração supervisione e tenha conhecimento do estágio de implantação das políticas e medidas de integridade adotadas pela empresa; (c) antes da nomeação dos cargos gerenciais, realizar as devidas diligências visando impedir que colaboradores com histórico de envolvimento em práticas contrárias à ética e integridade ingressem nos cargos gerenciais.



## **Padrões de conduta e código de ética aplicáveis a todos os empregados e administradores, independentemente de cargo ou função exercidos**

A empresa adota o Código de Ética das Empresas Eletrobras, aplicando-o aos membros do Conselho de Administração, diretores, conselheiros, empregados, contratados, prestadores de serviço, estagiários e jovens aprendizes. Além de o Código de Ética estar disponível na intranet, os colaboradores da empresa recebem uma versão impressa do Código de Ética, sendo esse controle de recebimento feito no âmbito da Comissão de Ética da companhia.

O Código adotado pela companhia destaca a integridade como um dos princípios da empresa e deixa registrada a intenção da Eletronorte de, entre outras, (i) atuar de modo alinhado às políticas públicas, sem concessões à ingerência de interesses e favorecimentos particulares, partidários ou pessoais, tanto nas decisões empresariais quanto na ocupação de cargos (item 1.6); e (ii) repudiar e denunciar toda forma ou tentativa de corrupção, suborno, propina e tráfico de influência (item 1.9).

O Código de Ética obriga que as empresas fornecedoras e prestadoras de serviço da Eletronorte incluam - nos contratos firmados com a estatal – cláusula padrão, por meio da qual se comprometem a respeitar, cumprir e fazer cumprir, no que lhes couber, o Código de Ética.

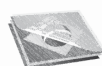
A  *Holding* está trabalhando na atualização do Código de Ética, tendo sido identificado pela CGU que as regras constantes no atual código estão, em alguns pontos, divergentes com o Decreto n.º 7.203/2010 (nepotismo) e a Lei n.º 12.813/2013 (conflito de interesse).

No que toca à percepção dos colaboradores que responderam o questionário encaminhado pela CGU, destaca-se que: (i) 85% afirmaram que conseguem acessar de forma rápida e fácil o referido código; (ii) 79% afirmaram conhecer o seu conteúdo; e (iii) 50% responderam nunca ter participado de eventos/capacitações voltados para divulgação e explicação do conteúdo do Código de Ética da empresa.

Tendo em vista as deficiências e as oportunidades de aperfeiçoamento identificadas ao longo da avaliação, a CGU sugeriu à unidade: (a) atualizar o Código de Ética, considerando o disposto no Decreto n.º 7.203/2010 e na Lei n.º 12.813/2013; (b) garantir que o Código de Ética da companhia não esteja em conflito com os demais normativos que regem as políticas e medidas de integridade da empresa; (c) promover medidas educativas quanto aos valores éticos expressados no Código de Ética da companhia.

## **Políticas e procedimentos de integridade aplicáveis a todos os empregados e administradores, independentemente de cargo ou função exercidos**

O Manual de *Compliance* da Eletronorte estabelece a estrutura geral do programa de integridade da empresa, mas não apresenta fluxos, rotinas e responsáveis, bem como formas de monitoramento, aplicáveis às suas políticas de (i) prevenção da ocorrência de atos de corrupção (ativa ou passiva) no contato entre representantes da empresa e terceiros; (ii) prevenção do nepotismo; (iii) realização de patrocínios e doações filantrópicas; (iv) prevenção de conflitos de inte-





resse; e (v) prevenção de fraudes e corrupção na participação (como potencial fornecedor) em processos licitatórios e na execução de contratos administrativos (como contratado).

Verificou-se que a companhia estabeleceu regras gerais sobre os temas citados acima, mas ainda existem lacunas na normatização que impedem que as políticas sejam colocadas em prática e monitoradas. De igual forma, foram identificados casos em que há necessidade de atualização/complementação das políticas de integridade da empresa, tanto para que tais políticas estejam em consonância com o que dispõe o recém-implantado programa de integridade, quanto para garantir que tal programa deixe de ser um documento meramente propositivo e formal, e passe a contribuir efetivamente para a instituição da cultura do “ser e estar em *compliance*” entre os colaboradores da empresa.

Tendo em vista as deficiências e as oportunidades de aperfeiçoamento identificadas ao longo da avaliação, a CGU sugeriu à unidade: (a) definir os responsáveis pela implementação e monitoramento de cada uma das políticas de integridade e ética da companhia; (b) estabelecer fluxo de troca de informações entre as áreas da empresa responsáveis pelas políticas de integridade e ética, o responsável pela área de integridade e a alta administração; (c) desenvolver ferramentas que auxiliem o responsável pela área de integridade na identificação de casos de conflito de interesse e nepotismo na companhia; (d) definir claramente qual o papel do responsável pela área de integridade, da alta administração e das demais áreas da companhia envolvidas nos processos de concessão de brindes, patrocínios e doações filantrópicas; (e) criar rotinas de acompanhamento periódico da evolução patrimonial dos ocupantes de cargo gerenciais da empresa, bem como dos colaboradores expostos a riscos de corrupção, fraude e desvio; e (f) identificar cargos da empresa em que é necessário e salutar o estabelecimento de mandato fixo e estabilidade de seus titulares, inclusive após o término do mandato.

### **Treinamentos periódicos e comunicação sobre o programa de integridade**

A empresa não possui um plano de comunicação para divulgação dos temas relativos à ética e integridade, mas, em regra, disponibiliza suas políticas na intranet. Como já informado, no caso do Código de Ética, a companhia ainda entrega versão impressa do documento a cada um de seus colaboradores, controlando o recebimento. Existe previsão de que a empresa adote também esse procedimento para o Manual de *Compliance*.

Entre os colaboradores respondentes do questionário aplicado pela CGU, 69% responderam que a empresa realiza campanhas para divulgar as políticas de integridade, ética e combate à corrupção. Sendo que, entre esses, 82% acreditam que as campanhas realizadas os ajudaram a compreender melhor a importância das políticas de integridade, ética e combate à corrupção. Ainda, 75% do total de respondentes afirmaram que receberam, por mensagem eletrônica ou meio físico, as normas de integridade adotadas e suas atualizações.

Entre 2013 e 2015, a empresa capacitou 147 empregados em 8 cursos/seminários referentes aos temas éticas e integridade, representando um baixo percentual de 4,34% do universo de 3.387 empregados da empresa. Ao final dos treinamentos, a empresa realiza uma avaliação de



reação, por meio da qual avalia desempenho do instrutor, qualidade instrucional, ambiente da ação educacional e coordenação do treinamento.

A Eletronorte não prevê que a participação dos empregados nos treinamentos, especificamente voltados para os temas de ética e integridade, sejam utilizados como critério de avaliações de desempenho.

Tendo em vista as deficiências e as oportunidades de aperfeiçoamento identificadas ao longo da avaliação, a CGU sugeriu à unidade: (i) elaborar plano de comunicação especificamente voltado para fomentar a adoção de postura ética e salientar temas relacionados à integridade entre colaboradores e terceiros; (ii) incluir o responsável pela área de integridade nas discussões do planejamento anual de capacitação da empresa; (iii) desenvolver treinamentos especificamente voltados para os gerentes da companhia em temas de ética e integridade, como requisito à promoção na carreira e à permanência nos cargos gerenciais; e (iv) desenvolver mecanismo para avaliar as mudanças na conduta dos colaboradores após os treinamentos.

### **Análise periódica de riscos para realizar adaptações necessárias ao programa de integridade**

O programa de integridade instituído pela Eletronorte não foi elaborado a partir dos resultados da priorização de riscos relativos a fraudes, corrupção e desvios, e a empresa não priorizou, até o momento, eventos de riscos focados nesses temas.

Tendo em vista as deficiências e as oportunidades de aperfeiçoamento identificadas ao longo da avaliação, a CGU sugeriu à unidade: (i) no bojo do mapeamento e da avaliação dos eventos de risco, identificar fatores de risco relativos à fraude, corrupção e desvios, instituindo os controles e as políticas/medidas de integridade necessárias à mitigação/eliminação desses fatores; (ii) nos casos em que forem identificados fatores de risco atinentes à fraude, corrupção e desvios, envolver o responsável pela área de integridade nas discussões atinentes à (a) avaliação do impacto do risco na entidade e da vulnerabilidade desta ao risco, (b) elaboração do plano de ação para diminuir a vulnerabilidade da companhia ao risco; e (c) criação dos indicadores chaves do risco; (iii) incluir nos Planos Anuais de Auditoria Interna da companhia testes sobre os controles implementados para mitigar/evitar os eventos de riscos atinentes à fraude, corrupção e desvios; e (iv) a partir da avaliação dos riscos atinentes à fraude, corrupção e desvios, atualizar o programa de integridade da companhia, revisitando e complementando, se for o caso, as políticas já existentes, bem como elaborando políticas para mitigar riscos até o momento não tratados.

### **Registros e controles contábeis que assegurem a pronta elaboração e confiabilidade de relatórios e demonstrações financeiras da pessoa jurídica**

Em decorrência do que dispõe a Lei *Sarbanes-Oxley* (SOX), a Eletronorte testa anualmente seus controles internos. Os resultados desses testes, especialmente, as deficiências encontradas, são incluídos em plano de remediação, acompanhado pela alta administração da empresa. Na avaliação dos controles internos relativa ao exercício de 2014 realizada pela empresa, foram identificadas 9 (nove) deficiências significativas recorrentes, ou seja, já apontadas em períodos



anteriores e, ainda, não sanadas. As deficiências não remediadas se referem a falhas no ambiente de controle, na gestão do ativo fixo e no *impairment*.

Acerca da fidedignidade da informação contábil e das políticas antifraude da companhia, cabe citar que o auditor independente da Eletronorte incluiu no parecer relativo às demonstrações financeiras de 2014 da companhia parágrafo de ênfase tratando dos riscos relacionados à conformidade com leis e regulamentos. O auditor independente afirmou “*não existir um sistema de controles internos direcionados para cobrir risco de fraudes no ambiente de negócios e nas demonstrações financeiras da Companhia*”.

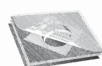
A companhia não possui (i) mecanismos que permitam a identificação de inconformidades, com a utilização, por exemplo, de indicadores para mapear alterações anormais em ativos, passivos, receitas e despesas (*red flags*); e (ii) plano de educação continuada, dirigido aos colaboradores da Superintendência de Contabilidade, que inclua treinamentos relativos à prevenção e detecção de fraude, corrupção e desvios.

Tendo em vista as deficiências e as oportunidades de aperfeiçoamento identificadas ao longo da avaliação, a CGU sugeriu à unidade: (i) desenvolver mecanismos que permitam a identificação de inconformidades, utilizando, por exemplo, indicadores para mapear alterações anormais em ativos, passivos, receitas e despesas (*red flags*); (ii) instituir plano de educação continuada dirigido aos colaboradores da Superintendência de Contabilidade, incluindo treinamentos relativos à prevenção e detecção de fraude, corrupção e desvios; e (iii) no caso de ativos ou passivos não mensurados (inicialmente ou posteriormente) pelo custo histórico, deixar registrado os parâmetros adotados em tal mensuração, bem como estabelecer os casos em que será necessária a avaliação de colaborador externo.

### **Independência, estrutura e autoridade da instância interna responsável pela aplicação do programa de integridade e fiscalização de seu cumprimento**

Embora exista recomendação da  *Holding* para que as empresas do sistema Eletrobras estruturem uma área de *compliance*, isso ainda não ocorreu na Eletronorte. Os temas relacionados ao programa vêm sendo conduzidos pela Comissão de *Compliance*, composta por um Gerente e um Assistente. Além das atribuições do programa de integridade adotado pela Eletronorte, o Gerente de *Compliance* da empresa ainda acumula as funções de Presidente da Comissão de Ética e Assistente da Diretoria Econômico-Financeira da companhia.

Em relação à estruturação da instância responsável pelo programa de integridade da entidade, foram mapeadas as seguintes deficiências: não vinculação do Gerente de *Compliance* ao Conselho de Administração da Eletronorte; acúmulo de competências pelo Gerente de *Compliance*; ausência de procedimentos, fluxos e ferramentas para que o Gerente de *Compliance* cumpra suas competências; e não exigência de requisitos mínimos para assumir as funções de Gerente e Assistente de *Compliance*.



Tendo em vista as deficiências e as oportunidades de aperfeiçoamento identificadas ao longo da avaliação, a CGU sugeriu à unidade: (i) avaliar a conveniência/oportunidade de criação de uma área responsável pelas ações de integridade; (ii) garantir a independência da área responsável pela condução, supervisão e fiscalização do programa de integridade, vinculando-a ao Conselho de Administração da companhia, ou estabelecendo formalmente a possibilidade de que esta área se reporte ao conselho de Administração excepcionalmente; (iii) desenvolver procedimentos, fluxos e ferramentas para que o responsável pelo programa de integridade possa cumprir suas competências; e (iv) estabelecer requisitos mínimos, inclusive relativos à certificação e experiência profissional, para aqueles que ocuparão os cargos de responsáveis pelo programa de integridade na companhia.

### **Canais de denúncia de irregularidades, abertos e amplamente divulgados a funcionários e terceiros, e mecanismos destinados à proteção de denunciante de boa-fé**

A Ouvidora-Geral da Eletronorte (POG) é o setor responsável pelo canal de denúncias no âmbito da entidade. Esse setor recebe manifestações como sugestões, solicitações, elogios, reclamações, desvios éticos, demandas ambientais e denúncias, relacionadas à atuação e aos serviços prestados pela Eletronorte, bem como ao programa de integridade.

Qualquer interessado pode registrar manifestações ou pedidos em diversos canais de comunicação. Todos os colaboradores da empresa são estimulados à utilização do canal de denúncias por intermédio de palestras, sítios eletrônicos e manuais internos.

Quanto à percepção dos empregados que responderam a pesquisa no que concerne ao tema, 93% afirmaram que a empresa possui canal de denúncias, 89% concordam parcial ou totalmente que o canal de denúncias é de fácil acesso a todos os funcionários, e 91% afirmaram que, caso tivessem conhecimento de possíveis violações às normas ligadas à ética e integridade, saberiam quais canais utilizar para a realização de denúncias. Por sua vez, 56% responderam que teriam segurança de usar os canais, pois acreditavam que não haveria retaliação aos denunciante.

Tendo em vista as deficiências e as oportunidades de aperfeiçoamento identificadas ao longo da avaliação, a CGU sugeriu que a unidade promovesse campanhas com o objetivo de conscientizar os colaboradores de que a empresa incentiva as denúncias relativas a atos de fraude, corrupção e desvios, ainda que realizadas de forma anônima, e não coaduna com qualquer tipo de retaliação feita ao denunciante, independentemente da autoridade envolvida.

### **Aplicação de medidas disciplinares em caso de violação do programa de integridade**

A apuração e aplicação de medidas disciplinares a todos os colaboradores da empresa estão regulamentadas no Manual de *Compliance*, em Instruções Normativas, no Código de Ética e no Guia do Colaborador de *Compliance*.



Segundo a companhia, nos últimos dois anos, foram aplicadas 17 (dezessete) penalidades a empregados (advertência, suspensão e demissão por justa causa), mas os casos não decorreram de violações ao programa de integridade.

Quanto aos terceiros contratados, a Eletronorte dispõe do Código de Relacionamento com os Fornecedores de Bens e Serviços (RD-0574/2009), no qual a empresa assume o compromisso de realizar contratos de bens e serviços, com base na ética e na transparência, além de estabelecer que os contratados devem adotar políticas empresárias de combate à corrupção.

Quanto ao tema, 75% dos respondentes concordam total ou parcialmente que o descumprimento aos dispositivos das políticas e procedimentos de integridade sujeita os empregados a medidas disciplinares, enquanto que 67% entendem que a empresa aplica medidas disciplinares aos empregados que não cumprem as políticas e normas de integridade.

Tendo em vista as deficiências e as oportunidades de aperfeiçoamento identificadas ao longo da avaliação, a CGU sugeriu à unidade: (i) incluir nos instrumentos licitatórios da Eletronorte e seus respectivos contratos cláusula na qual especifique que as empresas estão sujeitas às penalidades cabíveis, nos casos comprovados de prática de atos ilegais e de corrupção previstas na Lei Anticorrupção Brasileira; (ii) atualizar o Código de Relacionamento com os Fornecedores de Bens e Serviços, considerando as recentes disposições da Lei n.º 12.813/2013; (iii) avaliar a necessidade e aplicabilidade de se criar uma área de correição na companhia; e (iv) no que concerne às denúncias relativas à fraude, corrupção e desvios, estabelecer que o processo de apuração de tais denúncias somente poderá ser arquivado pela Diretoria responsável pela investigação após a aprovação do Gerente de *Compliance*.

### **Procedimentos que assegurem a pronta interrupção de irregularidades ou infrações detectadas e a tempestiva remediação dos danos gerados**

No âmbito da Eletronorte, os mecanismos de detecção, interrupção, correção e aprimoramento para apuração de irregularidades e reparação dos danos quanto à integridade seguem o seguinte fluxo:

- i) Colaboradores das empresas Eletrobras denunciam violações, ou suspeitas de violações, às leis anticorrupção e ao Programa Anticorrupção das empresas Eletrobras para a Ouvidoria.
- ii) Ouvidoria analisa as denúncias recebidas e encaminha as relacionadas à Lei nº 12.846/13 e/ou FCPA (*Foreign Corrupt Practices Act*), para o Gerente de *Compliance* da empresa. Esse gerente inicia, assim, o levantamento de informações sobre a denúncia.
- iii) Dependendo das informações levantadas, o Gerente de *Compliance* poderá encaminhar as denúncias para a Diretoria Executiva a fim de que seja nomeada uma Comissão Executiva de Correição, que iniciará as investigações. A Comissão



investiga e elabora relatório para o Gerente de *Compliance* com o apoio das áreas técnicas específicas.

- iv) O Gerente de *Compliance* encaminha o relatório da Comissão Executiva de Correição para a Diretoria Executiva, o Conselho de Administração e o Conselho Fiscal, bem como para a Auditoria Interna e área de Controles Internos.
- v) A área de Controles Internos e a Auditoria Interna, com base no reporte do Gerente de *Compliance*, aprimoram e monitoram os controles para evitar reincidências.

Atualmente, a denúncia é a principal ferramenta à disposição do *compliance* para detectar casos de fraude, corrupção e desvios. Observou-se que a empresa ainda não desenvolveu outros mecanismos capazes de detectar e prontamente interromper os atos de fraude, corrupção e desvios.

Cabe destacar que os trabalhos de auditoria interna também são relevantes para a detecção e interrupção de fraudes, corrupção e desvios. Os resultados desses trabalhos são encaminhados à alta administração e à CGU. Na mesma direção, os controles instituídos no âmbito do atendimento à SOX, ainda que indiretamente, contribuem para detecção de atos irregulares.

Tendo em vista as oportunidades de aperfeiçoamento identificadas ao longo da avaliação, a CGU sugeriu à unidade que desenvolvesse e instituisse mecanismos que permitam a companhia detectar e prontamente interromper os atos de fraude, corrupção e desvios, bem como remediar os eventos de danos sofridos.

### **Diligências apropriadas para contratação e, conforme o caso, supervisão, de terceiros, tais como, fornecedores, prestadores de serviço, agentes intermediários e associados**

Até o momento, a Eletronorte não desenvolveu as rotinas de verificação prévia e supervisão a serem adotadas antes das contratações de representantes (consultores, representantes, agentes, corretores, e outros intermediários). Assim como em outros casos já citados, existe a previsão no Manual, mas não foram criados procedimentos, fluxos e rotinas que permitam sua imediata e efetiva aplicação. Atualmente, apenas a Superintendência de Gestão de Novos Negócios e Gestão de Participações (ENG), que é responsável pela condução dos investimentos realizados pela estatal em sociedades de propósito específico, tem promovido verificações prévias. Mesmo em tais verificações, ainda não há participação do Gerente de *Compliance*.

Em que pese a companhia ainda não realizar as diligências impostas pelo Manual, destaca-se que a empresa, atualmente, quando seleciona e contrata os fornecedores de bens e serviços, realiza consultas prévias ao Sistema de Cadastramento Unificado de Fornecedores





(SICAF) e ao Cadastro de Empresas Inidôneas ou Suspensas (CEIS), além de verificar a habilitação jurídica e regularidade fiscal e trabalhista do futuro fornecedor.

Tendo em vista as deficiências e as oportunidades de aperfeiçoamento identificadas ao longo da avaliação, a CGU sugeriu à unidade:

- Criar procedimentos para que sejam realizadas as diligências sobre os representantes e todas as partes de qualquer *joint venture*, de acordos de cooperação, ou outras combinações de empresas que envolvam a Eletronorte.
- Com base no nível de exposição desses contratos a riscos de fraude, corrupção e desvios, estabelecer critérios para a classificação dos contratos firmados pela companhia, submetendo os empregados e terceiros responsáveis por tais contratos a verificações rotineiras. A periodicidade e o escopo dessas verificações devem variar com o grau de exposição a risco do contrato.
- Estabelecer um planejamento anual de diligências a serem realizadas pelas áreas contratantes e pelo responsável pela integridade.
- Manter os dados dos representantes e intermediários em banco de dados atualizado, identificando aqueles que estão mais sujeitos a riscos de fraude, corrupção e desvios.
- Criar procedimentos para que sejam realizadas diligências sobre os representantes da companhia em sociedades de propósito específico.

**Verificação, durante os processos de fusões, aquisições e outras operações societárias<sup>2</sup>, do cometimento de irregularidades ou ilícitos ou da existência de vulnerabilidades nas pessoas jurídicas envolvidas**

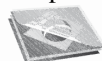
Quanto a esse tema, a empresa atua nos processos de incorporação e aquisição de ativos após estudos realizados por uma empresa externa contratada para realização de *due diligence*, que analisa os aspectos legais, econômicos, técnicos e financeiros e subsidia a alta administração na tomada de decisão sobre o processo.

Além disso, os procedimentos de *due diligences* são acompanhados por um Grupo de Trabalho com representantes das diretorias da Empresa. De acordo com a Eletronorte, a atuação do grupo também é voltada para a detecção de possíveis existências de fraudes ou corrupção e/ou vulnerabilidades nas pessoas jurídicas envolvidas.

Encontra-se em fase de aprovação o Procedimento Documentado Corporativo (PDC) que estabelecerá rotinas e procedimentos relativos aos processos de fusões, aquisições e outras operações societárias.

---

<sup>2</sup> A gestão e a governança das Sociedades de Propósito Específico estão sendo avaliadas no bojo de outro trabalho da CGU.



Tendo em vista as deficiências e as oportunidades de aperfeiçoamento identificadas ao longo da avaliação, a CGU sugeriu à unidade que elaborasse e aprovasse procedimento para verificação, durante os processos de fusões, aquisições e outras operações societárias, inclusive quando da escolha dos parceiros em novas SPEs, do cometimento de irregularidades ou ilícitos ou da existência de vulnerabilidades nas pessoas jurídicas envolvidas.

### **Monitoramento contínuo do programa de integridade visando seu aperfeiçoamento na prevenção, detecção e combate à ocorrência de atos lesivos**

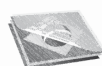
Verificou-se que não existe rotina de monitoramento do Programa de Integridade implementada no âmbito da Eletronorte. Como será pontuado ao longo deste Relatório, sequer há fluxo de informação entre as áreas responsáveis pelas políticas de integridade, o responsável pelo programa de integridade e a alta administração. Como o programa de integridade da Eletronorte foi aprovado em dezembro de 2014, ainda não foram definidas as áreas de risco para as quais precisarão ser implementadas políticas/medidas de integridade específicas, os responsáveis pelo acompanhamento de cada política e os indicadores para o monitoramento do programa. Atualmente, a instância de integridade da companhia está mais dedicada à criação de procedimentos, fluxos e rotinas que minimamente garantam que o programa de integridade da companhia deixe o campo formal e passe a fazer parte da cultura da organização, do que às atividades de monitoramento do programa, que também estão sob sua alçada.

Tendo em vista as deficiências e as oportunidades de aperfeiçoamento identificadas ao longo da avaliação, a CGU sugeriu à unidade: (i) identificar as áreas responsáveis pela condução de cada uma das políticas (implementadas ou em implementação) pela companhia, estabelecendo o fluxo de comunicação a ser seguido; (ii) criar indicadores para monitorar a aplicação e a efetividade das políticas de integridade adotadas pela companhia; (iii) estabelecer os fluxos, rotinas e procedimentos a serem adotados pela área responsável pela política de integridade ou pelo responsável pelo programa de integridade para acompanhar a execução dessas políticas, determinando que as evidências e os resultados desse acompanhamento sejam devidamente documentados e utilizados no aperfeiçoamento do programa de integridade; e (iv) definir qual o papel do responsável pela integridade ou da área responsável pela política de integridade e da alta administração no monitoramento do programa de integridade da companhia.

### **Transparência da pessoa jurídica**

A companhia possui em seu endereço eletrônico <http://www.eletronorte.gov.br/>, na página inicial, acesso ao Serviço de Informação ao Cidadão (E-SIC). Esse serviço também está disponível para atendimento presencial na sede da empresa.

Na página do E-SIC podem ser visualizadas informações sobre acionistas, despesas, ações e programas, auditorias, convênios, licitações e contratos, empregados e outras informações institucionais.





Entretanto, documentos sobre a estrutura de decisão da organização, como Atas de reuniões de Conselhos e da Diretoria Executiva e Atas das Assembleias de Acionistas, não são divulgados pela empresa em fontes abertas.

Tendo em vista as deficiências e as oportunidades de aperfeiçoamento identificadas ao longo da avaliação, a CGU sugeriu à unidade: (i) divulgar na página da internet da companhia suas pautas e atas de reunião, ressalvados os casos de sigilo legalmente instituídos; (ii) publicar na página da internet da companhia as agendas das principais autoridades; e (iii) estabelecer rotinas para identificar oportunidades em que a empresa possa optar pela transparência ativa.

### **Processo de tomada de decisões**

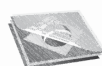
No âmbito da Eletronorte, a Instrução Normativa n.º 10 define as normas de encaminhamento, tramitação e registro dos assuntos a serem tratados nas Reuniões da Diretoria Executiva, bem como as relativas à formalização e divulgação das resoluções adotadas.

Observou-se que o supracitado normativo não discorre sobre os seguintes temas: (i) rotinas que garantam que todos os Diretores e Assistentes recebam a íntegra do processo a ser votado na próxima reunião; (ii) a obrigatoriedade de se registrar as discussões realizadas no âmbito da reunião prévia, especialmente as dúvidas levantadas e as pendências não sanadas; (iii) o responsável por informar cada Diretor sobre os questionamentos feitos no âmbito da reunião prévia, bem como os pontos não sanados até a Reunião da Diretoria Executiva; (iv) critérios para a inclusão de processos extra pauta; e (v) obrigação de que conste na Ata da Reunião da Diretoria Executiva as eventuais divergências observadas nos processos deliberados. Ademais, identificou-se que não há um repositório único e centralizado que contemple todas as discussões e alertas relativos a um determinado processo a ser deliberado pela Diretoria Executiva, o que dificulta a reconstituição do histórico do processo de tomada de decisão.

No que concerne à existência de parâmetros para a atuação dos gestores da Eletronorte em processos que envolvem vultosos recursos financeiros, destaca-se que a Instrução Normativa n.º 01/2013 (IN Slo 001 - Série Suprimento e Logística) estabeleceu normas que regulamentam a aquisição e fornecimento de bens e a contratação de obras e serviços no âmbito da companhia. A depender do valor envolvido, a decisão é tomada pelo Conselho de Administração, Diretoria Executiva, Diretor de Gestão Corporativa ou outra autoridade da companhia.

Tendo em visto as deficiências e as oportunidades de aperfeiçoamento identificadas ao longo da avaliação, a CGU sugeriu à unidade:

- Estabelecer no normativo da companhia que trata do encaminhamento, tramitação e registro dos assuntos a serem tratados nas Reuniões da Diretoria Executiva:
  - rotinas que garantam que todos os Diretores e Assistentes recebam a íntegra do processo a ser votado na próxima reunião;



- a obrigatoriedade de se registrar as discussões realizadas no âmbito da reunião prévia, especialmente as dúvidas levantadas e as pendências não sanadas;
  - o responsável por informar cada Diretor sobre os questionamentos feitos no âmbito da reunião prévia, bem como os pontos não sanados até a Reunião da Diretoria Executiva;
  - critérios rígidos para a inclusão de processos extra pauta;
  - obrigação de que conste na Ata da Reunião da Diretoria Executiva as eventuais divergências observadas nos processos deliberados.
- Definir qual o papel da área de integridade da companhia nos processos de tomada de decisão referentes a contratações e investimentos de grande vulto.
  - Incluir toda documentação que suporta a tomada de decisão, inclusive e-mails trocados e atas de reuniões, em um único repositório.



# Sumário

---

1. Introdução.....	20
2. Cenário corporativo.....	20
3. Objetivo e escopo da avaliação.....	23
4. Resultados.....	24
5. Conclusão.....	70



# 1. Introdução

---

A adoção de boas práticas corporativas é fator preponderante para diminuir o risco de corrupção e fraudes e para aumentar a capacidade de detecção e remediação das irregularidades que venham a ocorrer.

O desenvolvimento de um ambiente íntegro e capaz de prevenir, detectar e sanar fraudes e atos de corrupção no âmbito das empresas estatais vinculadas ao Poder Executivo Federal exige de tais entidades, dentre outras ações, a adoção de medidas e políticas internas de integridade, auditoria, incentivo à denúncia de irregularidades e aplicação efetiva de códigos de ética e de conduta.

Adicionalmente, as empresas devem se comprometer a divulgar sua legislação anticorrupção aos funcionários e colaboradores, a fim de que sejam cumpridas integralmente. Devem, ainda, vedar qualquer forma de suborno e trabalhar pela legalidade e transparência das informações.

Para fins deste relatório, medidas de integridade devem ser entendidas como os mecanismos e procedimentos adotados pela empresa para prevenir, detectar e sanar fraudes e atos de corrupção. Caso tais medidas tenham sido desenvolvidas de forma integrada e sistêmica pela entidade, bem como aprovadas pela alta administração, tem-se um programa de integridade.

## 2. Cenário corporativo

---

A Centrais Elétricas do Norte do Brasil S.A. – Eletronorte é uma sociedade anônima de economia mista, subsidiária da Centrais Elétricas Brasileiras S.A. – Eletrobras, que atua como concessionária de serviço público de energia elétrica. Foi criada pela Lei nº 5.824, de 14 de novembro de 1972, constituída por escritura pública em 20 de junho de 1973, e autorizada a funcionar pelo Decreto nº 72.548, de 30 de julho de 1973. Com sede no Distrito Federal, gera e fornece energia elétrica aos nove estados da Amazônia Legal – Acre, Amapá, Amazonas, Maranhão, Mato Grosso, Pará, Rondônia, Roraima e Tocantins. Além desses estados, a Eletronorte também fornece energia a compradores das demais regiões do País, por meio do Sistema Interligado Nacional – SIN.

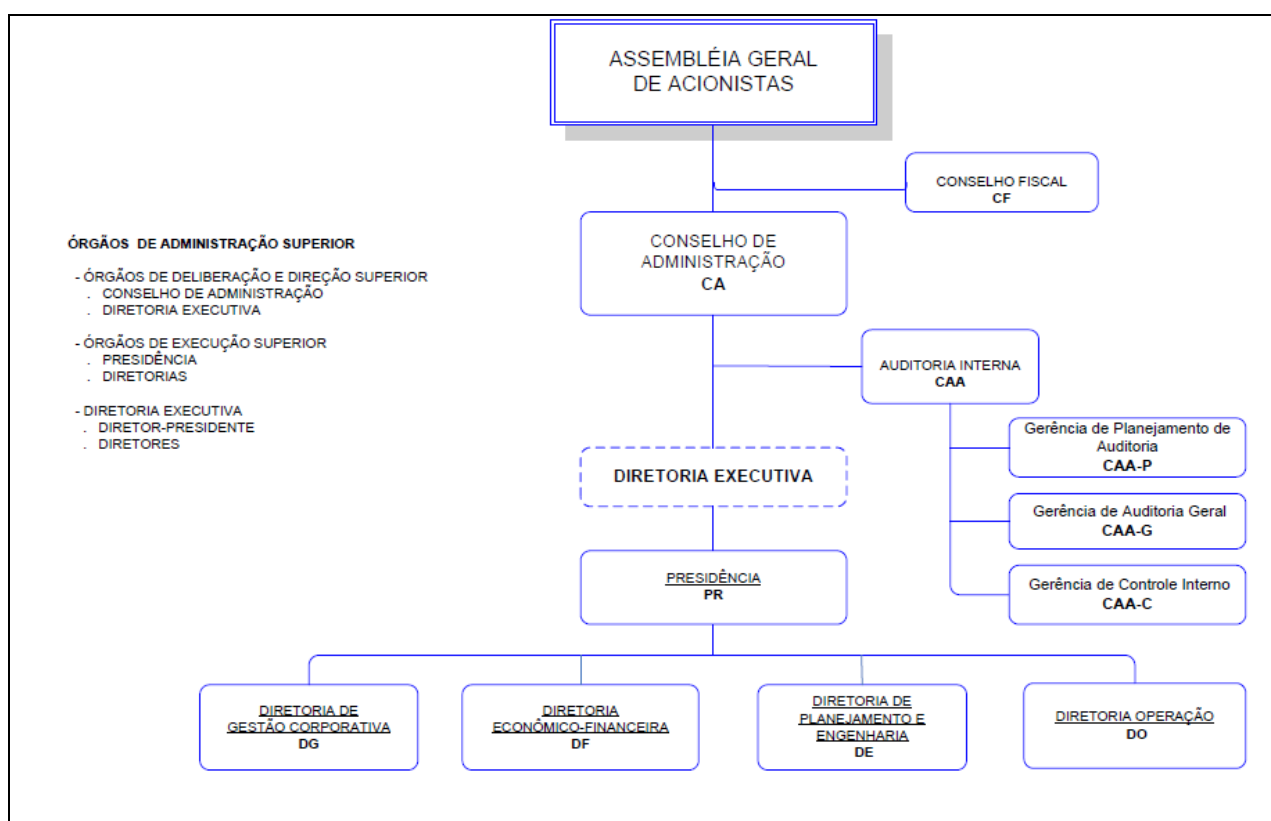
Dos aproximadamente 25 (vinte e cinco) milhões de habitantes que vivem na Região Amazônica, segundo Censo 2010 do IBGE, mais de 15 (quinze) milhões se beneficiam da energia elétrica gerada pela Eletrobras Eletronorte em suas quatro hidrelétricas – Tucuruí (PA), a maior usina genuinamente brasileira e a quarta do mundo, Coaracy Nunes (AP), Samuel (RO) e Curuá-Una (PA) – e em parques termelétricos. A potência total instalada é de mais de 9 (nove) mil megawatts e os sistemas de transmissão contam com cerca de 10.700 (dez mil e setecentos)



quilômetros de linhas e 58 (cinquenta e oito) subestações para levar energia elétrica a todo o país por meio do Sistema Integrado Nacional - SIN.

Como estabelecido em seu Estatuto Social, no Capítulo IV, Artigo 11, a Eletronorte é administrada por um Conselho de Administração e por uma Diretoria Executiva. Compete ao Conselho de Administração fixar a orientação geral dos negócios, o controle superior dos programas aprovados e a verificação dos resultados obtidos. A Diretoria Executiva deve assegurar o funcionamento regular da Empresa de acordo com as orientações traçadas pela Assembleia Geral e pelo Conselho de Administração, sendo composta por: Diretor-Presidente, Diretor de Gestão Corporativa, Diretor Econômico-Financeiro, Diretor de Planejamento e Engenharia e Diretor de Operação, conforme organograma a seguir.

Figura 1: Organograma Geral da Eletronorte



Fonte: Eletronorte ([www.eletronorte.gov.br](http://www.eletronorte.gov.br))

A empresa dispõe de uma Ouvidoria-Geral e uma Comissão Permanente de Ética, bem como instituiu ainda o Sistema de Gestão Empresarial, composto por Governança Corporativa (Conselhos de Administração e Fiscal e Diretoria Executiva), Gestão Estratégica, Gestão Tática e Operacional e Resultados às Partes Interessadas.

O Comitê de Estratégia Empresarial da Eletronorte, a partir das orientações estratégicas da Diretoria, revisou os produtos e serviços disponibilizados pela companhia ao mercado, priorizando aqueles que efetivamente agregam valor à empresa e/ou apresentam potencial de produzir resultados positivos expressivos, validando a classificação realizada em 2011, definindo 4 (qua-



tro) negócios principais: geração de energia elétrica, transmissão de energia elétrica, prestação de serviços correlatos e desenvolvimento de novos negócios.

De acordo com a Eletronorte, esta abordagem orienta os esforços empresariais de melhorias contínuas, a partir de negócios específicos, e possibilita que a organização tenha maior foco no estabelecimento das estratégias, assim como uma melhor racionalização dos recursos disponíveis, o que viabiliza aumentos de eficiência e eficácia nos projetos de melhorias.

Nesse contexto, entre os vários negócios da Eletronorte, destacam-se as parcerias com empresas privadas. Desde 2011, a Eletronorte, ao mapear oportunidades de investimentos no setor elétrico, tem optado por buscar parceiros privados para a consecução dos empreendimentos que lhe interessam.

A empresa participa atualmente de 16 (dezesesseis) negócios com entidades privadas, por meio de Sociedades de Propósito Específico (SPEs), tendo sido aportado até 2014 aproximadamente 2,5 bilhões de reais nesses empreendimentos. Do 1,36 bilhão investido pela Eletronorte em 2014, mais de 70% foram alocados em SPEs, sendo o restante dispendido em empreendimentos corporativos.

A materialidade dos investimentos realizados pela empresa também coloca a Eletronorte (e as demais empresas do Sistema Eletrobras) na mira de atores (internos ou externos) que, muitas vezes, podem optar por adotar práticas inidôneas com o fito de alcançar benefícios indevidos. A ação desses atores pode impactar profundamente a imagem e os resultados da companhia (seja pela perda de receita de geração ou transmissão, seja pelos custos não previstos e/ou eventuais sanções sofridas dos órgãos reguladores e fiscalizadores).

Atualmente, as empresas do Sistema Eletrobras têm sido citadas na mídia em razão das denominadas Operação Choque e Lava-Jato. Em razão dos possíveis desdobramentos dessa última, o auditor independente da Eletronorte incluiu no parecer relativo às demonstrações financeiras de 2014 da companhia parágrafo de ênfase tratando dos riscos relacionados à conformidade com leis e regulamentos. Ainda, em razão da Operação Lava-Jato, a  *Holding*  do Sistema Eletrobras também não pôde arquivar o Formulário 20F junto à  *Securities and Exchange Commission*  (SEC), por ter que adotar providências adicionais para atendimento das normas de auditoria aplicáveis em relação à jurisdição norte-americana.

Em razão desses eventos, a Eletronorte (e as demais empresas do Sistema Eletrobras) tem tomado uma série de medidas acautelatórias, como a edição de um programa de integridade, bem como dedicado atenção especial ao mapeamento e gerenciamento de seus riscos estratégicos, operacionais, financeiros e de conformidade.

Tem-se, assim, que não há momento mais oportuno para se realizar uma avaliação como esta que a Controladoria se propôs a fazer, em razão, especialmente, de seu caráter construtivo. Por certo, os resultados apresentados ao longo deste relatório poderão ajudar a estatal a aperfeiçoar seu programa de integridade, mitigando o risco de corrupção e fraude na companhia, bem como aumentando sua capacidade de detectar e remediar as irregularidades que venham a ocorrer.



### 3. Objetivo e escopo da avaliação

---

O objetivo do trabalho foi avaliar as medidas de integridade existentes na Eletronorte, identificando as deficiências e as oportunidades de melhoria, com a finalidade de diminuir o risco de corrupção e fraudes na companhia, bem como aumentar a capacidade de detecção e remediação das irregularidades que venham a ocorrer.

A análise realizada abrangeu verificações relacionadas aos seguintes temas:

- Comprometimento da alta direção da pessoa jurídica, incluídos os conselhos, evidenciado pelo apoio visível e inequívoco ao programa.
- Padrões de conduta e código de ética aplicáveis a todos os empregados e administradores, independentemente de cargo ou função exercidos.
- Políticas e procedimentos de integridade aplicáveis a todos os empregados e administradores, independentemente de cargo ou função exercidos.
- Treinamentos periódicos e comunicação sobre o programa de integridade.
- Análise periódica de riscos para realizar adaptações necessárias ao programa de integridade.
- Registros e controles contábeis que assegurem a pronta elaboração e confiabilidade de relatórios e demonstrações financeiras da pessoa jurídica.
- Independência, estrutura e autoridade da instância interna responsável pela aplicação do programa de integridade e fiscalização de seu cumprimento.
- Canais de denúncia de irregularidades, abertos e amplamente divulgados a funcionários e terceiros, e mecanismos destinados à proteção de denunciante de boa-fé.
- Aplicação de medidas disciplinares em caso de violação do programa de integridade.
- Procedimentos que assegurem a pronta interrupção de irregularidades ou infrações detectadas e a tempestiva remediação dos danos gerados.
- Diligências apropriadas para contratação e, conforme o caso, supervisão, de terceiros, tais como, fornecedores, prestadores de serviço, agentes intermediários e associados.
- Verificação, durante os processos de cisões, fusões, incorporações e transformações, do cometimento de irregularidades ou ilícitos ou da existência de vulnerabilidades nas pessoas jurídicas envolvidas.
- Monitoramento contínuo do programa de integridade visando seu aperfeiçoamento na prevenção, detecção e combate à ocorrência de atos lesivos.
- Transparência da pessoa jurídica
- Processo de tomada de decisões



Para que os resultados fossem alcançados, foram realizadas análises documentais, entrevistas com gestores da companhia e aplicação de questionários aos empregados da empresa.

Adicionalmente, foram encaminhados questionários a 453<sup>3</sup> (quatrocentos e cinquenta e três) empregados da Eletronorte, no período de 31/07/2015 a 28/08/2015, com a finalidade de verificar a percepção acerca dos mecanismos de integridade existentes na empresa. Do total de questionários encaminhados, 205 (duzentos e cinco) foram respondidos. Ressalta-se que não foi possível realizar inferência, visto que o percentual de respostas ficou abaixo do mínimo necessário para retratar o universo de colaboradores da Empresa.

## 4. Resultados

---

A partir dos exames realizados, foram identificadas deficiências e oportunidades de melhoria nos mecanismos de integridade existentes na empresa. Os resultados serão submetidos e discutidos com os gestores.

As deficiências e oportunidades de melhoria serão incluídas pelo gestor em um plano de ação, que contém as providências a serem tomadas pela empresa e os prazos de implementação dessas providências. O desdobramento desse plano de ação será monitorado pela CGU.

A seguir, apresentam-se registros dos resultados para cada um dos temas objeto de avaliação.

### **1. Comprometimento da alta direção da pessoa jurídica, incluídos os conselhos, evidenciado pelo apoio visível e inequívoco ao programa**

Neste item, foi avaliado o comprometimento da alta direção da empresa com o programa de integridade, que se reflete em sua atuação na discussão e aprovação do conteúdo de um programa de integridade, bem como na participação em atividades relacionadas ao programa e na supervisão da aplicação das políticas de integridade. Também foi avaliada a exigência da adoção de posturas éticas pelo nível gerencial e a demonstração deste compromisso com a integridade por meio do discurso dos membros da alta direção, que têm importante papel ao transmitir e reforçar para os públicos interno e externo o compromisso com a integridade. Por fim, buscou-se mensurar a percepção dos colaboradores da empresa a respeito do efetivo comprometimento da alta direção com as medidas de integridade.

De início, cumpre esclarecer que, no âmbito da Eletronorte, a integridade somente passou a ser discutida e tratada como um programa (ou um plano) de combate à fraude e corrupção no fim do exercício de 2014, quando, por meio da RD-0575/2014 (de 31/12/2014), a

---

<sup>3</sup> Dados estatísticos: nível de confiança de 95%, intervalo de confiança de 5% e 30% de não-respostas.





Diretoria Executiva da companhia aprovou o Manual de *Compliance* referente à Política Anticorrupção das empresas Eletrobras (RD-827/2014, de 22/12/2014).

A edição do supracitado Manual foi o primeiro passo dado pela Eletronorte na direção de construir um programa de integridade adequadamente estruturado, tendo em vista que indica que a companhia deseja sistematizar e integrar suas ações de prevenção, detecção, interrupção e remediação de atos de fraude e corrupção.

Como se verá ao longo deste Relatório, até, então, a Eletronorte possuía apenas medidas e políticas dispersas de integridade, estabelecidas de forma pontual, sem se preocupar com o caráter sistêmico e integrado de um programa de integridade.

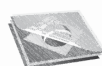
Os próximos passos para a adequada estruturação do programa de integridade da companhia são (i) o mapeamento e a avaliação dos riscos atinentes à fraude e corrupção; (ii) o estabelecimento (e, em alguns casos, a revisão) de políticas e medidas para atacar os riscos não aceitáveis; (iii) desenvolvimento e implantação de mecanismos e controles capazes de garantir que as políticas adotadas pela empresa sejam efetivas; e (iv) definição de responsáveis. A adequação e a efetividade do programa de integridade da companhia passam necessariamente pelo cuidadoso cumprimento desses passos. Caso contrário, a possibilidade de insucesso do programa de integridade é grande, tanto em virtude do risco de se canalizar esforços para temas pouco importantes (baixa vulnerabilidade e baixo impacto), quanto em razão de não se desenvolverem mecanismos capazes de garantir o adequado funcionamento do programa.

Destaca-se que, até a edição do Manual de *Compliance*, a Eletronorte já havia instituído as seguintes medidas e políticas de integridade:

- Ouvidoria (*vide* item 8 do Relatório)
- Comissão Permanente de Ética (*vide* item 2 do Relatório)
- Código de Ética (*vide* item 2 do Relatório)
- Código de Relacionamento com os Fornecedores de Bens e Serviços (*vide* item 3 do Relatório)
- Plano Anual de Auditoria Interna (*vide* item 6 do Relatório)
- Estabelecimento de normas para o processo de apuração disciplinar / responsabilidade (*vide* item 9 do Relatório)

Com a aprovação do Manual, além de criar a Comissão de *Compliance*, instância responsável pelo programa de integridade da Eletronorte, instituiu-se a Comissão Especial de Gestão de Demandas Institucionais, formada por duas subcomissões: Subcomissão Especial de Informações e a Subcomissão Especial de Documentação e Monitoramento (*vide* item 7 do Relatório).

Em regra, as políticas e medidas de integridade existentes na Eletronorte são oriundas da *holding* do Sistema Eletrobras. A Diretoria Executiva (ou o Conselho de Administração, conforme o caso) da controlada, porém, aprova a incorporação de cada uma dessas medidas. Sendo assim, é a alta administração da Eletronorte que delibera sobre as medidas e políticas a serem implantadas.



Faz-se pertinente pontuar que o fato de a Eletronorte adotar políticas oriundas da *holding* não constitui, por si só, uma deficiência. Ressalta-se, contudo, que é necessário que a Eletronorte avalie com cuidado se as políticas advindas da sua controladora são suficientes para garantir que seus riscos de fraude e corrupção sejam evitados ou mitigados, atuando sobre as lacunas existentes. Além disso, é indispensável que a Eletronorte participe ativamente da discussão e da elaboração das políticas de integridade oriundas da *holding*, garantindo que a sua realidade estratégica, operacional e financeira esteja representada nas políticas de combate à fraude e corrupção aprovadas pela controladora.

Convém descrever que, na Eletronorte, as medidas e políticas de integridade são discutidas e, se for o caso, elaboradas pelas áreas responsáveis pelos respectivos processos e submetidas às assessorias das Diretorias e à Assessoria Jurídica, antes de serem encaminhadas para a deliberação da Diretoria Executiva. Como a Eletronorte segue as orientações e os normativos oriundos da *holding*, atualmente, há pouco espaço para a realização de consultas internas, sendo tal instrumento utilizado apenas em alguns raros casos. Quanto a esse ponto, a equipe de auditoria entende que a Eletronorte deve dispensar atenção para o fato de que a consulta interna, assim como o treinamento e a comunicação, é uma importante forma de inculcar a cultura da ética e da integridade na instituição, devendo ser incentivada, sempre que possível.

No bojo da avaliação realizada pela CGU, verificou-se que a companhia utiliza especialmente a intranet, e-mails e os murais da sede para comunicar a seus colaboradores sobre as medidas e políticas de integridade. As comunicações, contudo, de um modo geral, não são diretamente feitas pela alta administração da empresa.

Foram identificados dois casos em que efetivamente a cúpula da empresa demonstrou aos seus colaboradores a importância de se adotar uma postura proba e íntegra: na mensagem de apresentação do Código de Ética e na divulgação do Manual de *Compliance*. Especificamente, no último caso, o Presidente da *holding* das empresas Eletrobras, em vídeo institucional, disponível na intranet da companhia, promoveu o programa de integridade da empresa. Não foram detectados casos em que a Diretoria da Eletronorte se apresentasse como promotora e incentivadora de políticas de integridade, o que foi considerado uma deficiência pela equipe de auditoria. De fato, é de extrema importância que a cúpula da empresa garanta que a promoção de altos padrões de integridade seja uma preocupação constante de sua organização. Para tanto, os colaboradores devem ter a percepção de que seus dirigentes atuam em conformidade com as normas e não toleram desvios de conduta. Nessa toada, é desejável que as ações de comunicação do programa de integridade, sempre que possível, estejam atreladas à imagem do corpo diretivo da companhia.

Em relação ao público externo, pode-se afirmar que o Código de Relacionamento com os Fornecedores de Bens e Serviços (de 2009) foi uma forma de a empresa indicar seu compromisso de fomentar interna e externamente a adoção de postura ética em seus negócios. De acordo com a empresa, o citado documento “[...] *se aplica às pessoas físicas e jurídicas que com ela mantém relações comerciais, no sentido de que adotem uma postura ética compatível com os princípios, valores e normas que promovem a cidadania e o desenvolvimento humano, visando uma sociedade mais justa, sustentável e solidária*”.



No mesmo sentido, em 2014, a Eletronorte incorporou em seus contratos cláusula padrão que obriga os fornecedores a respeitar, cumprir e fazer cumprir o Código de Ética da empresa. Recentemente, em junho de 2015, a companhia também incorporou a seus contratos uma cláusula padrão anticorrupção.

Nessa toada, tanto em relação ao público interno, quanto em relação ao público externo, o que se observou é que a alta administração da companhia, pelo menos no âmbito da edição de normativos e do estabelecimento de regras, tem deixado claro seu compromisso com a ética e a integridade. Registra-se, no entanto, que não é praxe da alta administração da empresa utilizar eventos internos ou externos para tratar dos citados temas.

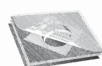
Impende salientar que um programa de integridade que não dispõe de comprometimento da alta direção na sua estruturação e efetivo funcionamento tem pouco resultado prático na redução da fraude ou corrupção na organização. Por consequência, a não demonstração de compromisso produz, como resultado, o não comprometimento dos demais colaboradores, resultando em um programa sem efetividade.

No caso da Eletronorte, a equipe de auditoria, a despeito de reconhecer que a alta direção da unidade aprova (ou, pelo menos, valida) normas atinentes aos temas ética e integridade, há poucas ações no sentido de convencer os colaboradores acerca do compromisso da cúpula da empresa com a prevenção e o combate à corrupção. Esse é um ponto que pode ser mais bem explorado pela companhia, buscando especialmente inculcar nos colaboradores a cultura do “ser e estar” em conformidade. Conforme se verá adiante, 50% dos colaboradores da companhia que responderam o questionário encaminhado pela CGU afirmaram que a alta administração nunca ou raramente se dirige aos empregados com o objetivo de ressaltar a importância de se implementar e respeitar as medidas e políticas internas voltadas para a prevenção, detecção e correção de fraude.

Quanto à capacitação da alta administração e do corpo gerencial em temas de ética e integridade, a empresa informou que, inicialmente, foram capacitados os Diretores e Conselheiros e os gerentes estratégicos da empresa. Logo em seguida, foram treinados os colaboradores da instância de integridade.

Especificamente, a respeito da capacitação dos Conselheiros, destaca-se que, na 436ª Reunião do Conselho de Administração da Eletronorte, representante da consultoria *Hogan Lovells* fez apresentação sobre o tema *compliance* aos presentes. Consta na ata dessa reunião que foi abordado o *Foreign Corrupt Practices Act* - FCPA e a Lei nº. 12.846/2013, bem como foram tiradas dúvidas dos participantes.

Sobre a adoção de posturas éticas pelos detentores de cargos gerenciais, a Eletronorte não desenvolveu mecanismos adicionais capazes de incentivar essa categoria de colaboradores a sempre adotarem posturas éticas e exercerem a liderança na promoção de altos padrões de integridade e de valores éticos na companhia.



Na mesma linha, em que pese a companhia possuir normas discriminando as atribuições e responsabilidades daqueles que ocupam função gerencial, de fato, essas normas não impõem aos gerentes obrigações relativas especificamente aos temas ética e integridade.

Cumprida à alta administração cobrar da média gerência não só o atendimento dos resultados operacionais, mas também do cumprimento das normas, deixando claro que o nível ético do colaborador será considerado para a ascensão e a permanência nos cargos gerenciais. A alta administração tem a responsabilidade de incentivar a média gerência a estabelecer - na área pela qual responde - mecanismos e controles capazes de garantir que casos de fraude e corrupção sejam prevenidos, detectados, interrompidos e remediados.

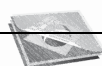
Por fim, no que concerne à supervisão das medidas e políticas de integridade pela alta administração, até o momento, não existe uma troca de informação periódica e sistematizada entre a alta administração da companhia e a instância responsável pelo programa de integridade, sendo os resultados dos trabalhos da Ouvidoria e da Auditoria as exceções identificadas. Essa ausência de retroalimentação tem como uma das justificativas a recente implantação do programa de integridade na empresa.

Os resultados dos questionários aplicados quanto ao tema em questão apontaram que entre os 205 colaboradores que responderam o questionário encaminhado pela CGU:

- 64% concordam, parcial ou totalmente, que a empresa está inequivocamente comprometida com a prevenção, detecção e correção de atos de corrupção ou fraude.
- 50% responderam que a Alta Administração nunca ou raramente se dirige aos empregados com o objetivo de ressaltar a importância de se implementar e respeitar as medidas e políticas internas voltadas para a prevenção, detecção e correção de fraude.

De forma resumida, as principais deficiências identificadas para esse item foram: (i) poucos materiais de divulgação nos quais a alta administração da Eletronorte apareça como divulgadora e incentivadora de práticas de ética e integridade, o que pode justificar o fato de apenas 50% dos respondentes afirmar que a alta administração nunca ou raramente se dirige aos empregados com o objetivo de ressaltar a importância de se implementar e respeitar as medidas e políticas internas voltadas para a prevenção, detecção e correção de fraude; (ii) ausência de regra relativa ao tema ética e integridade especificamente voltada para o corpo gerencial; e (iii) ausência de supervisão das políticas de integridade pela alta administração.

## Sugestões de Melhoria



- Criar vídeos e materiais de divulgação nos quais a alta administração apareça como divulgadora e incentivadora de práticas de ética e integridade.
- Estabelecer regras especificamente voltadas para os gerentes, exigindo sempre destes altos padrões de ética e integridade.
- Antes da nomeação dos cargos gerenciais, realizar as devidas diligências visando impedir que colaboradores com histórico de envolvimento em práticas contrárias à ética e integridade ingressem nos cargos gerenciais.
- Criar rotinas para que a alta administração supervisione e tenha conhecimento do estágio de implantação das políticas e medidas de integridade adotadas pela empresa.
- Destinar recursos necessários para estruturação e implementação do programa de integridade disponibilizando o suporte adequado ao seu funcionamento e garantindo sua independência.

## **2. Padrões de conduta e código de ética aplicáveis a todos os empregados e administradores, independentemente de cargo ou função exercidos**

A avaliação deste item diz respeito ao código de ética da empresa, sua forma de divulgação e aprovação pela alta direção, acessibilidade e facilidade de compreensão da linguagem em que foi escrito. Também foi avaliado o seu conteúdo, de modo a verificar se contempla os temas essenciais que deve trazer este tipo de documento.

A Eletronorte adota o Código de Ética das Empresas Eletrobras, aprovado pela Diretoria Executiva no bojo da RD-0459/2010, de 8/7/2010.

As normas contidas no documento em questão são aplicáveis aos membros do Conselho de Administração, diretores, conselheiros, empregados, contratados, prestadores de serviço, estagiários e jovens aprendizes.

Na mesma decisão em que o Código de Ética foi aprovado, determinou-se à Comissão de Ética da Eletronorte que promovesse a distribuição do referido documento a todos os empregados e demais componentes da força de trabalho da companhia. Além disso, foi determinado à Comissão de Ética da empresa que promovesse as ações necessárias à divulgação e internalização do novo Código de Ética.

Cabe salientar que, por ocasião da realização dos testes de eficácia dos controles internos da empresa, relativos aos exercícios de 2013 e 2014, foram identificados problemas na comprovação do recebimento do Código de Ética pelos colaboradores. O Presidente da Comissão de Ética da Eletronorte (também responsável pela instância de integridade) informou,



em reunião com a CGU, que este problema havia sido solucionado, não devendo ser novamente apontado como uma deficiência no próximo ciclo de avaliação da eficácia dos controles internos da companhia. Na amostra não probabilística avaliada pela CGU, não foram detectadas inconsistências.

Entre os princípios éticos expressos no Código da companhia, destaca-se a integridade, definida como “*Honestidade e probidade na realização dos compromissos assumidos, com coerência entre discurso e prática, repudiando toda forma de fraude e corrupção, com postura ativa diante de situações que não estejam de acordo com os princípios éticos assumidos*”.

No âmbito dos compromissos de conduta expostos no Código de Ética, cumpre destacar que a empresa deixa registrada sua intenção de:

- pautar suas decisões empresariais pela ética, transparência, integridade, lealdade, impessoalidade, legalidade e eficiência (item 1.1);
- atuar de modo alinhado às políticas públicas, sem concessões à ingerência de interesses e favorecimentos particulares, partidários ou pessoais, tanto nas decisões empresariais quanto na ocupação de cargos (item 1.6);
- repudiar e denunciar toda forma ou tentativa de corrupção, suborno, propina e tráfico de influência (item 1.9);
- disponibilizar para todos os colaboradores canais de comunicação efetivos, seguros e confiáveis para receber informações, sugestões, consultas, críticas e denúncias (item 2.1.7);
- prover garantias institucionais de proteção à confidencialidade dos colaboradores envolvidos em denúncias, para preservar direitos e proteger a neutralidade das decisões (item 2.1.8);
- não aceitar ou oferecer presentes, gratificações ou vantagens, ainda que sob a forma de tratamento preferencial de ou para clientes, fornecedores, prestadores de serviços e demais parceiros ligados aos negócios ou interesses das empresas Eletrobras (item 3.11).

O Código de Ética da companhia ainda traz itens relativos à prevenção de conflitos de interesses e nepotismo. Especificamente, quanto a esses temas, verifica-se que o disposto no Código de Ética da empresa (itens 2.2.18 e 2.2.20) não está aderente à Súmula Vinculante n.º 13, ao Decreto n.º 7.203/2010 e à Lei n.º 12.813/2013, que proíbem (i) a nomeação de cônjuge, companheiro ou parente em linha reta, colateral ou por afinidade, até o **terceiro grau** inclusive, da autoridade nomeante ou de servidor da mesma pessoa jurídica investido em cargo de direção, chefia ou assessoramento, para o exercício de cargo em comissão ou de confiança ou, ainda, de função gratificada na administração pública direta e indireta em qualquer dos poderes da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios, compreendido o ajuste mediante designações recíprocas; e (ii) praticar ato em benefício de interesse de pessoa jurídica de que participe o agente público, seu cônjuge, companheiro ou parentes, consanguíneos ou afins, em linha reta ou colateral, até o **terceiro grau**, e que possa ser por ele beneficiada ou influir em seus atos de gestão.



Impende repisar que o Código de Ética impõe às empresas fornecedoras e prestadoras de serviço da Eletronorte a inclusão de cláusula nos contratos firmados com a Eletronorte por meio da qual se comprometem a respeitar, cumprir e fazer cumprir, no que lhes couber, o Código de Ética:

*“A CONTRATADA declara conhecer e compromete-se a respeitar, cumprir e fazer cumprir, no que couber, o Código de Ética das Empresas Eletrobras, que se encontra disponível no endereço [www.eletronorte.com/codigodeetica](http://www.eletronorte.com/codigodeetica), sob pena de submeter-se às sanções previstas no presente instrumento contratual”*

O Código de Ética prevê ainda a adoção de canais de denúncias para consultas, esclarecimentos, sugestões, críticas e denúncias, bem como medidas disciplinares para os casos de descumprimento de algum dos princípios éticos ou compromissos de conduta. A avaliação da existência, qualidade e efetividade desses itens é realizada em tópicos específicos deste relatório (*vide* itens 8 e 9).

Com base nos questionários aplicados, 204 (duzentos e quatro) colaboradores (99,5%) responderam que a empresa possui Código de Ética. Dentre esses:

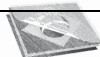
- 85% afirmaram que conseguem acessar de forma rápida e fácil o referido código.
- 79% afirmaram conhecer o seu conteúdo.
- 50% responderam nunca ter participado de eventos/capacitações voltados para divulgação e explicação do conteúdo do Código de Ética da empresa.

Por sua vez, 68% dos entrevistados acreditam que as regras do Código de Ética são cobradas e aplicadas pela Alta Administração e pelos gestores e 70% responderam que o cumprimento do disposto no Código pode afetar positiva ou negativamente no desenvolvimento profissional dos empregados.

Como boa prática adotada pela Eletronorte, cabe destacar que a unidade divulga em seu sítio eletrônico seu Código de Ética. Além disso, salienta-se que o prefácio do Código de Ética é assinado pela alta administração da companhia, indicando que o tema é considerado relevante para a empresa. Ademais, a companhia disponibilizou em sua página da internet (menu: Educação Corporativa) o game “Cenários da Ética”, por meio do qual agentes externos podem testar seus conhecimentos acerca do Código de Ética da Eletronorte.

### **Sugestões de Melhoria**

- Atualizar o Código de Ética, considerando o disposto no Decreto n.º 7.203/2010 e na Lei





n.º 12.813/2013.

- Garantir que o Código de Ética da companhia não esteja em conflito com os demais normativos que regem as políticas e medidas de integridade da empresa.
- Promover medidas educativas quanto aos valores éticos expressados no Código de Ética da companhia, com o intuito de aproximar o grau de aderência desses valores com os de seus colaboradores.
- Estabelecer um grupo de indicadores para identificar problemas e tendências relacionados às normas de conduta da organização.

### **3. Políticas e procedimentos de integridade aplicáveis a todos os empregados e administradores, independentemente de cargo ou função exercidos**

Nessa sessão, foram avaliadas as políticas e procedimentos da empresa relacionados a temas de integridade, observando-se a existência, a adequação do conteúdo e o acompanhamento de sua aplicação pela empresa.

Para fins dessa avaliação, buscou-se observar as políticas sobre os seguintes assuntos:

- recebimento e oferecimento de brindes e presentes;
- prevenção da ocorrência de atos de corrupção (ativa ou passiva) no contato entre representantes da empresa e terceiros;
- prevenção do nepotismo;
- realização de patrocínios e doações filantrópicas;
- prevenção de conflitos de interesse no relacionamento com agentes de órgãos e de outras entidades públicas;
- prevenção de conflitos de interesses entre os interesses privados de seus colaboradores e o interesse público;
- prevenção de fraudes e corrupção na participação (como fornecedor) em processos licitatórios e na execução de contratos administrativos (como contratado).

O Manual de *Compliance* (complementado pelo Guia do Colaborador do Programa Anticorrupção) e o Código de Ética das Empresas Eletrobras são os normativos da companhia que abordam de forma geral o tema integridade, sendo que, em regra, os assuntos citados no parágrafo anterior estão abordados nesses dois documentos.

Destaca-se que, adicionalmente, a empresa aprovou a Política de Transações entre Partes Relacionadas das Empresas Eletrobras e Código de Relacionamento com os Fornecedores de Bens e Serviços, respectivamente, com os seguintes objetivos: orientar o tratamento das transações entre partes relacionadas nas empresas Eletrobras e regular o repasse de informações necessárias para atender a legislação de mercado de capitais aplicável, no Brasil e no exterior; e estabelecer a política de conduta ética nas relações comerciais da Eletronorte com seus





fornecedores de bens e prestadores de serviços e destes com a Eletronorte. Além disso, a companhia estabeleceu o fluxo relativo às consultas e pedidos de autorização relativos à Lei n.º 12.813/2013 e emitiu nota técnica orientando sobre o cumprimento da Lei de Conflito de Interesses.

De forma resumida, o Manual de *Compliance* adotado pela Eletronorte trata das obrigações da companhia e de seus colaboradores; da responsabilidade por atuação de subsidiárias e *joint ventures*; de entretenimentos e presentes; de contribuições políticas; de doações a instituições de caridade; dos conflitos de interesse; dos representantes, agentes, corretores e outros intermediários; dos sócios da *joint venture*, de Acordos de Cooperação, ou de Outras Combinações de empresas; das penalidades; da ouvidoria; e dos treinamentos.

Logo na primeira seção do Manual, a empresa indica seu “*compromisso de manter os mais altos níveis de padrões profissionais e éticos na condução de seus negócios*”. Nessa direção, a companhia reconhece que “*a corrupção corrói a confiança no mercado, abala a sociedade civil e distorce o desenvolvimento econômico e social. Deve ser condenada sempre e em todos os lugares*”.

Em apertada síntese, pode-se afirmar que os assuntos citados no 2º parágrafo dessa seção são tratados de forma genérica tanto no Manual de *Compliance* quanto no Código de Ética, contudo, a Eletronorte ainda não aprovou políticas especificamente voltadas para o tratamento de cada um daqueles itens e tampouco desenvolveu mecanismos capazes de garantir o cumprimento de suas políticas.

Verificou-se que a companhia estabeleceu diretrizes gerais acerca dos assuntos relativos à integridade e, em regra, esforça-se para comunicar aos seus colaboradores a importância de se observar as normas atinentes ao tema, com a ressalva, já feita anteriormente, de que essa comunicação não é feita diretamente pela alta administração da companhia.

Não se observou, contudo, que a empresa tenha tomado ações e/ou desenvolvido mecanismos no sentido de garantir a efetividade do estabelecido nas políticas de integridade e acompanha-las (monitorá-las) minimamente, envolvendo a instância de integridade nessas atividades.

Ademais, em que pese, em regra, as genéricas políticas estabelecidas pela companhia já sejam minimamente suficientes para os fins aos quais se propõem, foram detectados casos em que as regras estabelecidas estão defasadas e/ou incompletas.

Sendo assim, ainda que a companhia possua diretrizes atinentes ao tema integridade, em regra, estas são bastante genéricas e tratadas apenas no âmbito do Manual de *Compliance* e do Código de Ética, não tendo sido identificado que a companhia possua mecanismos capazes de garantir que a política esteja atingindo seus objetivos.

A ausência de uma avaliação de risco focada em fraude e corrupção é a causa das deficiências apontadas nos parágrafos anteriores (*vide* item 5 deste Relatório). Cabe salientar que as políticas do programa de integridade para a prevenção, detecção e remediação de fraudes e



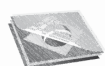
corrupção devem estar baseadas na gestão de riscos da empresa estatal, que é utilizada, entre outras coisas, para mapear, prevenir e controlar riscos que possam ameaçar o alcance dos objetivos estabelecidos. Se a entidade não conhecer seus principais riscos atinentes à fraude e corrupção, dificilmente elaborará políticas de integridade adequadas.

O fato de o programa de integridade da Eletronorte não ter sido elaborado a partir da priorização de riscos relativos à integridade e conformidade (*vide* item 5 deste Relatório), deu azo à existência de um conjunto de políticas de integridade pouco conexas e, muitas vezes, sem um responsável direto pela sua implantação e pelo seu acompanhamento. A elaboração do programa de integridade a partir da priorização dos eventos de risco relativos à integridade e conformidade conferiria ao programa da companhia um caráter mais sistêmico e integrado, provavelmente espelhado na forma de um plano de integridade.

Além disso, por se tratarem de políticas recentes (o Manual de *Compliance* data de dezembro de 2014), ainda não ficou claro o papel dos diversos atores da empresa na implantação e no acompanhamento das políticas da companhia. Destaca-se que a participação do Gerente de *Compliance*, especialmente, no apoio às áreas responsáveis diretamente por determinada política de integridade, é importante para garantir sua uniformidade e integração.

O Quadro a seguir apresenta a avaliação realizada pelo controle interno acerca das políticas de integridade adotadas pela companhia.

Política	Deficiências Mapeadas	A política...
----------	-----------------------	---------------



		Existe?	É adequada?	É monitorada?
Brindes e presentes	<ul style="list-style-type: none"> <li>O foco das normas da companhia são os brindes oferecidos pelos colaboradores, não havendo - no Manual de <i>Compliance</i> e no Código de Ética - regras específicas acerca dos brindes recebidos de agentes externos. Apenas o Código de Relacionamento com os Fornecedores de Bens e Serviços trata do recebimento de bens por colaboradores da Eletronorte.</li> <li>Inexistência de critérios para a definição (i) de setores da empresa cujos colaboradores/dirigentes são vedados de receber brindes e presentes (recebimento de brindes e presentes); e (ii) escolha dos destinatários dos brindes e presentes oferecidos pela empresa (oferecimento de brindes e presentes).</li> <li>Inexistência de rotina para a aprovação – pela área de integridade - dos brindes oferecidos e recebidos pelos colaboradores da empresa. Destaca-se que, de acordo com o Manual da companhia, o responsável pela instância da integridade aprova prévia e necessariamente o oferecimento de brindes acima de R\$ 100,00.</li> <li>Inexistência de registro das informações sobre os brindes e presentes recebidos e oferecidos pelos colaboradores da empresa.</li> </ul>	Sim	Parcialmente	Não
Corrupção (ativa e passiva)	<ul style="list-style-type: none"> <li>Em que pese diversos documentos da companhia, como o Código de Ética, o Manual de <i>Compliance</i> e Código de Relacionamento com os Fornecedores de Bens e Serviços, declararem expressamente o repúdio da entidade a práticas de corrupção, não existe uma política sistematizada de prevenção e detecção de fraude e corrupção passiva nos processos licitatórios realizados pela entidade. Até mesmo as medidas de integridade já previstas no Manual de <i>Compliance</i>, como é o caso das <i>due diligence</i>, ainda não estão sendo realizadas. A única medida sobre o tema já efetivamente implantada pela Eletronorte foi a inclusão nos seus contratos de cláusulas relativas à Lei Anticorrupção e de obediência ao Código de Ética da companhia.</li> </ul>	Sim	Parcialmente	Não
Nepotismo	<ul style="list-style-type: none"> <li>O item 2.2.18 do Código de Ética da companhia não está de acordo com o que estabelece o Decreto n.º 7.203/2010.</li> <li>Inexistência de regras e procedimentos para evitar o nepotismo.</li> <li>Inexistência de regras e procedimentos para evitar que sejam contratadas, sem licitação, pessoas jurídicas nas quais haja administrador ou sócio (com poder de direção) que tenha vínculo familiar com detentor de cargo em comissão ou função de confiança (ou com autoridade hierarquicamente superior), quando este atue na área responsável pela demanda ou contratação.</li> </ul>	Sim	Não	Não



Patrocínios e doações filantrópicas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Não existe sistemática de acompanhamento e autorização para a realização de doações a instituições de caridade.</li> <li>• Ausência de definição do papel da instância de integridade, inclusive no que toca às diligências a serem feitas, no processo de concessão de patrocínios.</li> </ul>	Sim	Não	Não
Conflitos de interesse	<ul style="list-style-type: none"> <li>• O item 2.2.20 do Código de Ética da companhia não está de acordo com o que estabelece a Lei n.º 12.813/2013.</li> <li>• Inexistência de regras e procedimentos para, caso haja colaboradores da empresa que também ocupem emprego, cargo ou função em outra entidade pública, evitar que estes colaboradores pratiquem ato em benefício de interesse da empresa, em suas atividades na outra entidade pública.</li> <li>• Inexistência de regras e procedimentos para, caso haja colaboradores da empresa que sejam cônjuges, companheiros ou parentes de ocupantes de cargo, emprego ou função em outras entidades públicas, evitar que estes colaboradores influenciem os respectivos cônjuges/companheiros/parentes a praticar ato em benefício de interesse da empresa, em suas atividades na outra entidade pública.</li> <li>• Inexistência de regras e procedimentos para evitar que seus colaboradores atuem, ainda que informalmente, como procuradores, consultores, assessores ou intermediários de interesses privados nos órgãos ou entidades da administração pública direta ou indireta de qualquer dos Poderes da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios.</li> </ul>	Sim	Não	Não

Fonte: Elaborado pela CGU.

Quanto à percepção dos empregados sobre as políticas de integridade:

- 66% responderam que essas políticas são capazes de prevenir a ocorrência de corrupção no contato dos colaboradores com agentes públicos de órgãos e de outras entidades (corrupção ativa).
- Já, para 70% dos entrevistados, as políticas e procedimentos de integridade estipulam regras e procedimentos capazes de prevenir a ocorrência de corrupção no contato dos colaboradores com terceiros (corrupção passiva).

Como boa prática adotada pela Eletronorte, cabe destacar a edição da Política de Transações entre Partes Relacionadas das Empresas Eletrobras e do Código de Relacionamento com os Fornecedores de Bens e Serviços, bem como a imediata adoção do Manual de *Compliance* das empresas Eletrobras. Ademais, no que toca à divulgação e disseminação das políticas de integridade entre os colaboradores da empresa, cabe destacar que o responsável pela instância de integridade, em entrevista à rádio corporativa, tirou dúvidas acerca da Lei de Conflito de Interesses.



### **Sugestões de Melhoria**

- Definir os responsáveis pela implementação e monitoramento de cada uma das políticas de integridade e ética da companhia.
- Implementar controles com o fito de garantir que as políticas de integridade sejam efetivamente observadas (monitoramento).
- Atribuir ao responsável pela área de integridade a responsabilidade por supervisionar a implementação das políticas de integridade da empresa, normatizando como e quando esse ator deve atuar.
- Estabelecer fluxo de troca de informações entre as áreas da empresa responsáveis pelas políticas de integridade e ética, o responsável pela área de integridade e a alta administração.
- Desenvolver ferramentas que auxiliem o responsável pela área de integridade na identificação de casos de conflito de interesse e nepotismo na companhia.
- Definir claramente qual o papel do responsável pela área de integridade, da alta administração e das demais áreas da companhia envolvidas nos processos de concessão de brindes, patrocínios e doações filantrópicas.
- Criar rotinas de acompanhamento periódico da evolução patrimonial dos ocupantes de cargo gerenciais da empresa, bem como dos colaboradores expostos a riscos de corrupção, fraude e desvio, encaminhando à CGU a consolidação anual das análises realizadas.
- Identificar cargos da empresa em que é necessário e salutar o estabelecimento de mandato fixo e estabilidade, inclusive após o término do mandato, para os seus titulares, a exemplo do responsável pela área de integridade, Ouvidor-Geral, Auditor Interno, Corregedor (caso seja criado futuramente esse cargo na empresa), entre outros.

## **4. Treinamentos periódicos e comunicação sobre o programa de integridade**

Com relação à comunicação, foi avaliada a existência e a aplicação de uma estratégia relacionada aos temas de integridade, para o fomento da postura ética a todos os colaboradores da empresa, a prevenção de situações de conflito de interesses, de corrupção e de fraude. Também foi avaliada a disponibilidade das normas de integridade e suas atualizações para que todos os colaboradores possam consultá-las. Além disso, a avaliação buscou mensurar se, como resultado das ações de comunicação, os colaboradores compreendem a importância do programa de integridade e sabem identificar seus principais temas.

Com relação ao treinamento, enfocaram-se as capacitações sobre temas de ética e integridade aplicadas pela empresa, avaliando quais as capacitações existentes, se o seu planejamento e execução contam com a participação da área responsável pelo programa de



integridade, se há estratégia de estímulo para incentivar a participação dos funcionários nos treinamentos, bem como qual a percepção dos colaboradores sobre esses treinamentos. Avaliou-se, ainda, a existência de mecanismos para assegurar que todos os funcionários e dirigentes sejam alcançados pelas capacitações de conteúdo de interesse geral e que as capacitações específicas alcancem o público de interesse para cada tema. Por fim, a avaliação buscou verificar a existência de estratégias para capacitação de terceiros (consultores, parceiros, contratados, intermediários etc.) vinculados à empresa.

A Eletronorte disponibiliza em sua intranet normas internas sobre seu programa de integridade, tais como Código de Ética e Guia do Colaborador do Programa de *Compliance*. Além dos sítios eletrônicos da empresa, o Manual de *Compliance* estabelece que cada colaborador será solicitado a preencher e assinar, quando contratado, uma Declaração de Recebimento confirmando ter recebido cópia do manual, ter pleno conhecimento do programa de integridade da companhia e que se compromete a cumpri-lo. Atualmente, essa rotina é seguida apenas para o Código de Ética, não tendo sido implementada para o Manual de *Compliance*.

Acerca da estratégia de comunicação voltada para o fomento da postura ética e a prevenção de situações de conflito de interesses, corrupção e fraude entre os colaboradores, a empresa informou que:

*“as dimensões ética e transparência são valores definidos no Credo das Empresas Eletrobras, adotado pela Eletronorte em sua totalidade. Dessa forma, as ações de comunicação relativas à valorização e disseminação do Credo abordam a importância desses valores para toda a força de trabalho. As ações de comunicação na Eletronorte são norteadas pela Política de Comunicação, baseada na Política de Comunicação Integrada das Empresas Eletrobras”*

Ainda, segundo a empresa, apesar de não estabelecer um plano específico até então, a Eletronorte mantém em suas ações de comunicação a preocupação em promover os conceitos de ética, transparência e *compliance* de forma transversal nos veículos de comunicação interna. Destaca-se que, no que concerne à Lei de Conflito de Interesse, a Eletronorte disponibilizou à CGU um plano de comunicação voltado para a divulgação desse tema.

A divulgação dos treinamentos aos empregados é realizada por meio da comunicação via correio eletrônico. Quando o evento é corporativo e coordenado pela Eletronorte, a divulgação é ampla e realizada por meio das ferramentas de comunicação disponíveis na empresa.

A empresa não prevê que a participação dos empregados nos treinamentos, especificamente ética e integridade, sejam utilizados como critério de avaliações de desempenho. Os treinamentos voltados ao desenvolvimento das tarefas específicas do empregado, bem como os relacionados às obrigações legais, são de participação obrigatória. Assim, a empresa não oferece qualquer incentivo aos empregados que participam de treinamentos relativos à política de integridade.

A estratégia de estímulo para incentivar a participação de funcionários e terceiros vinculados à empresa, leva em consideração o caráter transversal da promoção e valorização da ética e integridade nas ações de comunicação, como a página da Comissão de Ética na intranet,



os documentos, links e vídeos relacionados à postura ética. Além disso, os vídeos são também encaminhados por e-mail pela Comissão de Ética, bem como notícias e publicações relacionadas ao tema feitas nos últimos anos.

A Eletronorte por meio do Plano Diretor de Educação estabelece diretrizes, políticas e ações educacionais corporativas e treinamentos no âmbito da companhia nos níveis básico, operacional e estratégico.

No ano de 2014, esse plano previa 97 (noventa e sete) itens de capacitação naqueles três níveis. No referido ano, a participação efetiva atingiu 65 (sessenta e cinco) empregados em 3 (três) cursos ou seminários voltados para o tema “ética e integridade” (Curso Gestão e Apuração da Ética, X Seminário Fórum Nacional de Gestão Ética nas Empresas Estatais e XV Seminário Internacional da Ética na Gestão). Considerando o período de 2013 a junho de 2015, o total de capacitados alcançou 147 (cento e quarenta e sete) empregados em 8 (oito) cursos/seminários referentes ao tema em questão, representando um percentual de 4,34% do universo de 3.387 (três mil, trezentos e oitenta e sete) empregados da empresa.

Adicionalmente, foram encaminhados questionários a 51 (cinquenta e um) empregados que participaram de cursos e/ou treinamentos voltados ao tema “ética e integridade”, com a finalidade de verificar sua percepção quanto aos conteúdos e informações das capacitações realizadas. Desse total, 23 (vinte e três) responderam à pesquisa, com os seguintes resultados:

- 100% concordaram total ou parcialmente que a forma como foram transmitidos os conteúdos e informações do treinamento permitiu a compreensão pelos participantes.
- 87% afirmaram, total ou parcialmente, que o conteúdo abrangido pelos cursos foi suficiente para garantir que o tema fosse completa e adequadamente compreendido.
- Para 96% dos respondentes, os treinamentos abordaram, total ou parcialmente, informações e conhecimentos importantes para o desempenho de suas atividades na empresa.
- Por fim, 65% considera que os empregados se sentem, total ou parcialmente, motivados a participar dos treinamentos relacionados a ética e integridade oferecidos pela empresa.

Ao término dos treinamentos, a Eletronorte, por intermédio dos questionários de reação das ações educacionais internas e/ou externas, avalia os resultados da capacitação de forma genérica, ou seja, desempenho do instrutor, qualidade instrucional, ambiente da ação educacional e coordenação do treinamento, aplicando-se, também, avaliações de resultado vinculadas ao indicador do processo. Essa avaliação de reação foi considerada uma boa prática pela CGU.

Com base nos questionários aplicados sobre as políticas de treinamento e comunicação, 141 (cento e quarenta e sete) colaboradores (69%) responderam que a empresa realiza campanhas para divulgar as políticas de integridade, ética e combate à corrupção. Sendo que, entre esses, 82% acreditam que as campanhas realizadas os ajudaram a compreender melhor a importância das políticas de integridade, ética e combate à corrupção. Por fim, 75% do total de respondentes afirmaram que receberam, por mensagem eletrônica ou meio físico, as normas de integridade adotadas e suas atualizações.





### **Sugestões de melhoria**

- Elaborar plano de comunicação especificamente voltado para fomentar a adoção de postura ética e salientar temas relacionados à integridade entre colaboradores e terceiros.
- Incluir o responsável pela área de integridade nas discussões do planejamento anual de capacitação da empresa, de modo a contemplar periodicamente as áreas responsáveis por políticas e medidas de integridade da Eletronorte em treinamentos com foco específico.
- Desenvolver treinamentos especificamente voltados para os gerentes da companhia em temas de ética e integridade, incluindo a realização de treinamentos periódicos sobre o programa de integridade como requisito à promoção na carreira e à permanência nos cargos gerenciais.
- Nos treinamentos relativos à ética e integridade, adotar mecanismos formais para auferir a retenção e a compreensão das informações objeto das capacitações, a exemplo de testes realizados antes e depois de sua realização e entrevistas com os colaboradores.
- Desenvolver mecanismo para avaliar as mudanças na conduta dos colaboradores após os treinamentos, de modo a evidenciar a efetividade destes.

## **5. Análise periódica de riscos para realizar adaptações necessárias ao programa de integridade**

Avaliou-se a existência de uma política de gerenciamento de riscos relacionados à corrupção e fraude, se este gerenciamento é formalizado por meio de instrumentos como matriz de riscos, e se a análise de riscos é monitorada periodicamente. Além disso, verificou-se se a análise de riscos foi utilizada na criação do programa de integridade, bem como se foi considerada em sua atualização e aperfeiçoamento.

Inicialmente, destaca-se que a Eletronorte adotou - sem qualquer adaptação - a Política de Gestão Riscos e a Matriz de Riscos das Empresas do Sistema Eletrobras, tendo tais documentos sido aprovados pela Diretoria Executiva por meio da RD-0516/2014, de 9/12/2014.

A Matriz de Riscos das Empresas do Sistema Eletrobras listou 93 eventos de risco, dentre os quais, até 2014, 25 foram priorizados pela Eletronorte no âmbito da Gestão Integrada de Riscos. Recentemente, em 18/08/2015, a Diretoria Executiva aprovou a submissão ao Conselho de Administração de mais 20 eventos de riscos a serem priorizados para a implantação do gerenciamento integrado de riscos (biênio 2015/2016).

Baseando-se, entre outras, na Norma Brasileira ABNT ISO 31000, para cada evento de risco priorizado, a Eletronorte:

- Avalia seu grau de exposição (crítico, alto, médio, baixo e mínimo) ao risco (mapa do risco).
- Apresenta uma contextualização da estrutura e conjuntura do risco.





- Descreve o perfil do risco (a abrangência do risco, bem como seus fatores e consequências, estrutura da área proprietária do risco e correlação com os objetivos estratégicos da empresa).
- Define e implementa os controles internos para mitigar o risco inerente.
- Analisa e avalia a vulnerabilidade da empresa em relação ao risco, tendo como base a efetividade dos controles internos.
- Analisa e avalia o impacto que o risco poderá causar, tendo como base a receita operacional líquida.
- Elabora Plano de Ação com o objetivo de organizar a implementação das recomendações de melhorias em controles, visando à redução da vulnerabilidade da empresa em relação ao risco.
- Desenvolve Indicadores Chaves de Risco (KRI) para alertar, de forma rápida e antecipada, a possibilidade de impacto negativo do risco nos processos de negócio.

Destaca-se que os eventos de risco arrolados na matriz adotada pela Eletronorte são agrupados em quatro pilares:

- Pilar Estratégico – agrupados eventos de riscos que estão relacionados com os objetivos de alto nível e que suportam a missão e visão da Empresa;
- Pilar Financeiro – agrupados eventos de riscos associados à exposição das operações financeira, bem como a sua estrutura de ativos e passivos;
- Pilar Operacional – agrupados eventos de riscos relacionados com a eficiência e eficácia das atividades, incluindo objetivos de desempenho, rentabilidade, utilização e salvaguarda dos recursos da empresa; e
- Pilar Conformidade – agrupados eventos de riscos relacionados com o cumprimento de leis, normas e outros regulamentos internos e externos aos quais a empresa está sujeita.

O pilar conformidade está dividido em duas categorias de risco: (i) reporte e (ii) legislação e regulamentação. Essa última categoria abarca o evento de risco: FCPA e LACBRA, cuja descrição é “Não atendimento às legislações nacional (lei 12.846/2013) e internacional (FCPA - *Foreign Corrupt Practices Act*) sobre os temas corrupção e suborno”. Entre os eventos de riscos priorizados recentemente pela Diretoria da Eletronorte está o FCPA/LACBRA<sup>4</sup>, tendo o responsável pela área de integridade sido indicado como o proprietário desse risco.

A despeito da recente iniciativa da companhia de priorizar o evento de risco FCPA/LACBRA, o que se verificou é que, até o momento, a Eletronorte não possui uma política de gerenciamento de riscos relacionada à corrupção e fraude.

A equipe de auditoria observou que os eventos de risco priorizados pela empresa não estão sendo avaliados sob a ótica da prevenção, detecção, interrupção e remediação de fraudes e

<sup>4</sup> Em manifestação encaminhada em 7/8/2015, quanto aos riscos relacionados a fraudes, corrupção e desvios, a empresa informou que o risco FCPA/LACBRA, *Foreign Corrupt Practices Act* e Lei Anticorrupção Brasileira, estava previsto para ser implantado no segundo semestre/2015. A empresa informou que a empresa de consultoria independente Deloitte iria ser contratada com o objetivo de mapear os riscos do programa de *compliance*. Posteriormente, em reunião com colaboradores do Escritório de Gestão Integrada de Riscos da companhia, a equipe da CGU foi informada que os riscos do FCPA/LACBRA estão sendo mapeados internamente.



corrupção, o que dificulta a identificação de fatores de risco atinentes a tais temas e impede que a companhia desenvolva políticas e mecanismos que efetivamente impeçam ou dificultem os atos de corrupção, fraude e desvios, e, por consequência, pode dar azo à edição de políticas genéricas, pouco conexas e meramente formais.

O mapeamento e a avaliação dos riscos relativos a fraudes, corrupção e desvios são importantes porque tornam a definição das medidas e das políticas de integridade a serem implementadas pela empresa mais racional e econômica, além de sistematizada e integrada.

Como a Eletronorte já adota política de gerenciamento de risco, faz-se mister que a empresa inclua nessa política a identificação de fatores de riscos ligados à ocorrência de fraudes, corrupção e desvios, aperfeiçoando seu programa de integridade, que, como já colocado ao longo deste Relatório, não foi construído a partir de uma adequada avaliação de riscos.

Ademais, em que pese a companhia ter optado pela adoção da matriz de risco de sua controladora, é indispensável que seja avaliado se existem riscos de fraude, corrupção e desvios especificamente aplicáveis à Eletronorte, dispensando tratamento adequado a esses riscos. Essa observação é importante porque os riscos de ocorrência de fraude e corrupção são diferentes para cada entidade, sendo peculiares a seu modelo de negócio, práticas internas, localização geográfica, quantidade de empregados, dentre diversas outras características específicas da empresa.

Cabe salientar ainda que a priorização do evento de risco FCPA/LACBRA, por si só, não resolverá as deficiências apontadas ao longo deste Relatório, se os controles a serem instituídos pela companhia focarem tão somente a garantia do cumprimento formal das legislações anticorrupção.

É imprescindível que o mapeamento dos riscos não seja realizado de forma genérica, mas, sim, buscando exaurir os fatores de risco existentes em cada evento da matriz da unidade, bem como identificando e tratando os riscos específicos da Eletronorte.

Pela relevância, destaca-se que a auditoria independente contratada para avaliar as demonstrações contábeis da Eletronorte relativas ao ano de 2014 recomendou à empresa que implementasse controles para cobertura de risco de fraudes e de não conformidade com leis e regulamentos aplicáveis. O atendimento dessa recomendação passa necessariamente pelo mapeamento e a avaliação dos riscos de corrupção, fraude e desvios propostos ao longo deste Relatório.

Por fim, como boa prática adotada pela Eletronorte, destaca-se (i) a existência de um Comitê de Riscos, que, periodicamente, faz reportes à alta administração; (ii) a definição dos proprietários de riscos priorizados; e (iii) o acompanhamento periódico de riscos corporativos e dos *gaps* identificados no âmbito da certificação relativa à Lei *Sarbanes-Oxley* (SOX).

#### **Sugestões de Melhoria**

- No bojo do mapeamento e da avaliação dos eventos de risco, identificar fatores de risco



relativos à fraude, corrupção e desvios, instituindo os controles e as políticas/medidas de integridade necessárias à mitigação/eliminação desses fatores.

- Nos casos em que forem identificados fatores de risco atinentes à fraude, corrupção e desvios, envolver o responsável pela área de integridade nas discussões atinentes à (i) avaliação do impacto do risco na entidade e da vulnerabilidade desta ao risco, (ii) elaboração do plano de ação para diminuir a vulnerabilidade da companhia ao risco; e (iii) criação dos indicadores chaves do risco.
- Conferir à área de integridade da empresa a atribuição de supervisionar a implementação e a eficácia dos controles instituídos em face dos fatores de risco relativos à fraude, corrupção e desvios.
- Incluir nos Planos Anuais de Auditoria Interna da companhia testes sobre os controles implementados para mitigar/evitar os eventos de riscos atinentes à fraude, corrupção e desvios.
- A partir da avaliação dos riscos atinentes à fraude, corrupção e desvios, atualizar o programa de integridade da companhia, revisitando e complementando, se for o caso, as políticas já existentes, bem como elaborando políticas para mitigar riscos até o momento não tratados.
- Formalizar os processos de avaliação, tratamento, monitoramento e comunicação dos riscos identificados.

## 6. Registros e controles contábeis

Foram avaliados os mecanismos (normativos e sistemas) utilizados pela empresa para garantir a fidedignidade das informações contábeis e evitar fraudes<sup>5</sup>. Também avaliou-se a adequabilidade dos recursos (materiais, humanos, capacitação, etc.) disponíveis para o setor de contabilidade e as medidas adotadas pela empresa para identificar e investigar mudanças nos padrões de ativos, passivos, receitas ou despesas que possam indicar risco de corrupção ou violação às suas normas de integridade. Por fim, foi avaliado se, quando o ativo, passivo, receita ou despesa não é mensurado pelo custo histórico, a avaliação feita é devidamente justificada em bases técnicas e de fácil verificação, bem como, a depender do caso, realizada por profissional competente.

A Eletrobras  *Holding* negocia suas ações na bolsa de valores de Nova Iorque (NYSE), o que submete seu sistema de controle interno às determinações da Lei *Sarbanes-Oxley* (SOX) e

<sup>5</sup> Deve-se sublinhar que não se trata de auditoria contábil ou de avaliação da eficácia dos controles internos da companhia.

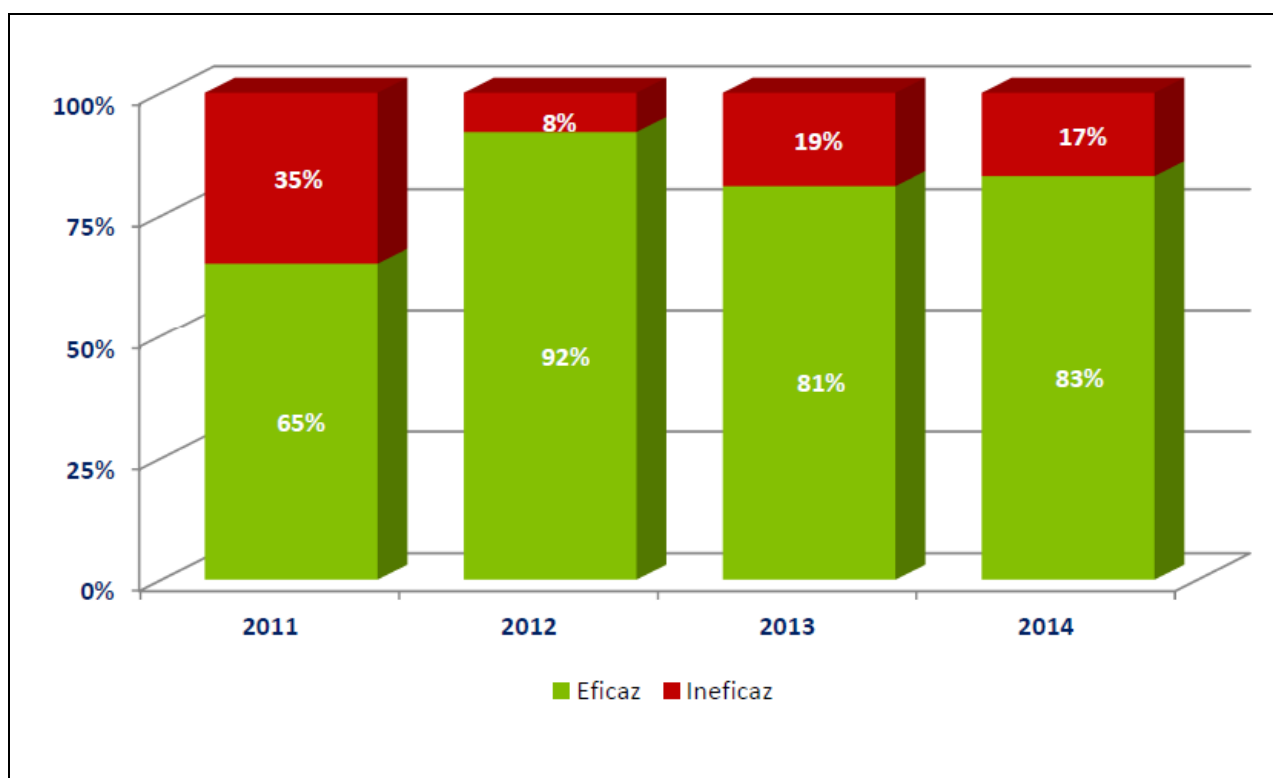


da Lei Anticorrupção norte americana (*Foreign Corrupt Practices Act – FCPA*). Na condição de controlada da Eletrobras, a Eletronorte também se submete aos citados normativos estrangeiros.

A SOX obriga as empresas a avaliarem anualmente a eficácia operacional de seus controles internos, exigindo que os Diretores da companhia atestem periodicamente a eficácia desses controles.

Verificou-se que a Eletronorte, com auxílio de consultores externos (Deloitte e PwC), testa anualmente seus controles internos (estabelecidos por subprocesso). Os resultados da avaliação realizada nos últimos quatro anos estão refletidos no gráfico a seguir. Em 2014, dos 269 (duzentos e sessenta e nove) controles testados, 45 (quarenta e cinco) foram considerados ineficazes.

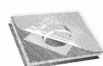
Gráfico: Escopo de Testes da Administração SOX 2014 – Consolidado e Comparativo Teste da Administração SOX 2011 x 2012 x 2013 x 2014



Fonte: Projeto de Apoio Técnico para Realização dos Testes da Administração dos Controles Internos e Programa de Remediação de Deficiências, em Aderência aos Requisitos da Lei *Sarbanes-Oxley*

Os controles ineficazes são incluídos pela Eletronorte em um plano de remediação, que é acompanhado pelo Conselho de Administração da companhia. A deficiência identificada é, então, reavaliada no próximo exercício.

Na avaliação dos controles internos relativa ao exercício de 2014, foram identificadas 9 (nove) deficiências significativas recorrentes, ou seja, já apontadas em períodos anteriores e,



ainda, não sanadas. As deficiências não remedidas se referem a falhas no ambiente de controle, na gestão do ativo fixo e no *impairment*.

Acerca da análise da eficácia dos controles internos, em que pese ser imperativo afirmar que a companhia deve atuar para sanar todas as falhas de controle até o momento identificadas, sob o risco de seus demonstrativos contábeis não espelharem adequadamente a realidade patrimonial da empresa, destaca-se como boa prática o acompanhamento permanente exercido pelo Conselho de Administração sobre o *status* da aderência da empresa à SOX. Ademais, cabe destacar que a auditoria interna da empresa inclui no Planejamento Anual da Auditoria Interna (PAINT) atividades voltadas para a avaliação da fidedignidade da informação contábil, bem como da aderência dos controles internos da empresa à Lei *Sarbanes-Oxley*.

Acerca da fidedignidade da informação contábil e das políticas antifraude da companhia, cabe citar que o auditor independente, apesar de ter dado parecer sem ressalvas nas demonstrações financeiras de 2014 da Eletronorte, incluiu em seu relatório um parágrafo de ênfase tratando dos riscos “relacionados à conformidade com leis e regulamentos”.

Além disso, o auditor independente elaborou documento, intitulado “Relatório circunstanciado sobre os controles internos e os procedimentos contábeis”, datado de junho de 2015, por meio do qual emitiu recomendações atinentes ao ambiente geral de controles, aos aspectos operacionais e contábeis, aos aspectos fiscais e ao ambiente geral de controles de tecnologia da informação (TI).

Entre as recomendações emitidas pelo auditor, destacam-se para fins da presente avaliação:

- implementar controles para cobertura de risco de fraudes e de não conformidade com leis e regulamentos aplicáveis
- capacitar os profissionais das áreas relevantes
- implementar controles que identifiquem para os contratos firmados pela companhia a existência de eventual derivativo embutido
- implementar controles de avaliação de indicadores de *impairment* para todos os ativos não financeiros da companhia
- implementar controles para assegurar a tempestividade e uniformidade de critérios contábeis das investidas da companhia

Acerca da primeira recomendação, a auditoria independente registrou em seu relatório que, na Eletronorte,

*“não há controle interno desenhado pela Companhia que assegure que os riscos atrelados à desobediência de leis e regulamentos na Companhia e em suas sociedades investidas sejam identificados e monitorados. Além disso, observamos não existir um sistema de controles internos direcionados para cobrir risco de fraudes no ambiente de negócios e nas demonstrações financeiras da Companhia”.*



No próprio relatório do auditor independente, a companhia informou que já havia tomado medidas cautelares sobre o tema, enfatizando a edição do Programa de *Compliance* e as primeiras medidas decorrentes da instituição desse programa.

O constatado pelo auditor independente<sup>6</sup>, de forma mais detalhada<sup>7</sup> e já contemplando propostas de melhoria, também está retratado ao longo deste relatório, tendo o órgão de controle interno se esforçado no sentido de propor - já no presente documento - sugestões com o fito de conferir maior robustez ao recém-implantado programa de integridade da Eletronorte, disponibilizando insumos para que a empresa busque atender a recomendação da auditoria independente.

A despeito de ser importante reconhecer que a Eletronorte já deu os primeiros passos em direção ao desenvolvimento de um programa de integridade satisfatório, somente com o mapeamento e a avaliação dos riscos de fraude, corrupção e desvios poder-se-á implantar medidas e políticas (e controles) capazes de evitar (e/ou mitigar o impacto de) eventos que impeçam a companhia de atingir seus objetivos ou, de alguma forma, distorçam a informação financeira reportada pela empresa. Por isso, foi ressaltada - no item anterior deste relatório - a importância de se priorizar os eventos de riscos atinentes aos temas fraude, corrupção e desvios.

De fato, não basta ter uma política de integridade, é preciso desenvolver mecanismos que ataquem direta e efetivamente os riscos identificados e permitam seu contínuo monitoramento, bem como a pronta identificação e interrupção das inconformidades. Na avaliação feita pela CGU, a Eletronorte ainda não atingiu esse estágio de maturidade.

A segunda recomendação feita pelo auditor independente vai ao encontro de outra preocupação do órgão de controle interno: a capacitação dos colaboradores lotados nas áreas dedicadas à contabilidade e controles internos. Espera-se que essa força de trabalho desenvolva a *expertise* necessária para antever ações que possam colocar em risco o negócio da companhia e/ou distorçam a informação contábil, criando e implementando, para tanto, mecanismos que, pelo menos, permitam a pronta identificação de uma inconformidade, utilizando, por exemplo, indicadores para mapear alterações anormais em ativos, passivos, receitas e despesas (*red flags*)<sup>8</sup>.

Analisando os Planos Diretores de Educação da empresa (2014 e 2015), foram observadas poucas ações de capacitação voltadas para os temas contabilidade e controle interno.

A Eletronorte informou que está elaborando plano de ação para atender a recomendação da auditoria independente. Segundo a empresa, “*este Plano ainda está incipiente mas já conta com uma linha geral de atuação que se divide em dois eixos; Treinamento externo e interno*” [sic].

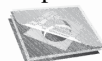
Conjugada com a capacitação, a estruturação adequada da área responsável pela informação contábil e gestão da integridade dos ativos da companhia é indispensável. A Superintendência de Contabilidade da Eletronorte foi reestruturada em maio de 2015, tendo sido

---

<sup>6</sup> A despeito de os trabalhos possuírem escopos diferentes.

<sup>7</sup> Tendo em vista o escopo do presente trabalho.

<sup>8</sup> A companhia informou que, com a reestruturação da Superintendência de Contabilidade, está desenvolvendo indicadores nesse sentido.



criada a Gerência de Contabilidade Gerencial (FCOG). Essa nova área, entre outras atribuições, supervisiona e zela pela correta aplicação da Lei *Sarbanes Oxley* (SOX) e Programa de Integridade da Eletrobras. A Eletronorte informou que a Gerência em questão, por ter sido criada recentemente, focou no suporte e no acompanhamento dos planos de ação que objetivam solucionar as deficiências atinentes à SOX. Na avaliação da CGU, contudo, essa área, especialmente no que toca às disposições sobre livros e registros e controles internos da FCPA, com o amadurecimento do programa de integridade da companhia, deverá buscar atuar na supervisão de tal programa, adotando, também, a contabilidade como uma ferramenta para detecção de fraudes, corrupção e desvios.

As três últimas recomendações do auditor independente estão relacionadas à fidedignidade da informação contábil reportada pela companhia.

A principal preocupação com relação a esse tema é a de que deficiências na contabilidade e no controle de uma empresa podem estimular práticas inidôneas, as quais podem ter como consequência o inadequado reporte da informação contábil (enviesando a tomada de decisão dos investidores) e o acobertamento de fraudes, corrupções e desvios.

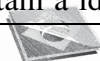
A terceira e quarta recomendação dizem respeito a situações em que itens patrimoniais não são mensurados (seja no reconhecimento inicial ou posteriormente) pelo custo histórico. Por se tratarem de casos em que a discricionariedade da administração é alta, deve-se, primeiro, implementar controles capazes de identificar os casos em que a norma contábil não esteja sendo seguida adequadamente, e, segundo, motivar e documentar adequadamente a avaliação conferida ao item patrimonial. No caso das duas recomendações, a companhia informou que refletirá os apontamentos do auditor independente nas próximas demonstrações contábeis.

A quinta recomendação está relacionada à utilização de informações de terceiros na elaboração dos demonstrativos contábeis. A recomendação abarca dois itens importantes: tempestividade e uniformidade. Esta diz respeito à simetria que deve existir entre as políticas contábeis da Eletronorte e das investidas, aquela se refere à necessidade de que as informações financeiras das investidas sejam elaboradas e disponibilizadas à Eletronorte no tempo hábil para realização do cálculo da equivalência patrimonial e da consolidação. Quanto à tempestividade do encaminhamento das informações pelas investidas, a Eletronorte informou que já adotou procedimento nesse sentido nas demonstrações financeiras intermediárias referentes ao 2º trimestre de 2015. Quanto à uniformidade, a companhia informou que está elaborando política que contempla esses aspectos.

Além dessas recomendações chamou a atenção o fato de os auditores independentes e os consultores contratados pela companhia, em diversas ocasiões, indicarem o risco de acesso não autorizado a sistemas corporativos.

#### **Sugestões de Melhoria**

- Desenvolver mecanismos que permitam a identificação de inconformidades, utilizando,





por exemplo, indicadores para mapear alterações anormais em ativos, passivos, receitas e despesas (*red flags*).

- Instituir plano de educação continuada dirigido aos colaboradores da Superintendência de Contabilidade, incluindo treinamentos relativos à prevenção e detecção de fraude, corrupção e desvios.
- Buscar replicar suas políticas de integridade nas sociedades de propósito específico nas quais tem participação societária.
- No caso de ativos ou passivos não mensurados (inicialmente ou posteriormente) pelo custo histórico, deixar registrado os parâmetros adotados em tal mensuração, bem como estabelecer os casos em que será necessária a avaliação de colaborador externo.

## **7. Independência, estrutura e autoridade da instância interna responsável pela aplicação do programa de integridade e fiscalização de seu cumprimento**

Nesse tema, foi verificado se há uma área específica na empresa responsável pelo programa de integridade, bem como a adequação dos recursos (humanos, financeiros, espaço físico, materiais, capacitações, etc) que lhe são disponibilizados, suas competências e a forma e a abrangência de sua atuação. Adicionalmente, foi analisado se a área responsável pelo programa dispõe da autonomia necessária para sua adequada atuação.

Embora exista recomendação da Eletrobras para que suas empresas estruturem uma área de integridade, isso ainda não ocorreu na Eletronorte. Por enquanto, os temas relacionados ao programa vêm sendo conduzidos pela Comissão de *Compliance*, composta por um Gerente e um Assistente<sup>9</sup>.

Além disso, no âmbito da RD-0575/2014, a Eletronorte criou a Comissão Especial de Gestão de Demandas Institucionais, que tem, entre outras, as seguintes atribuições: (i) interagir com o Gerente de *Compliance* e com a Auditoria Interna da Eletronorte, para que acionem os mecanismos adequados de apuração de violações ao programa de integridade; (ii) informar, em até 24 horas, à Comissão Especial de Gestão de Demandas Institucionais da Eletrobras  *Holding*, quaisquer notícias divulgadas na mídia relativas a denúncias de fraude e corrupção, em que a referida empresa, ou projetos que a ela digam respeito, sejam citados ou relacionados, bem como as providências que foram determinadas pela respectiva administração; e (iii) enviar, mensalmente, à Comissão Especial de Gestão de Demandas Institucionais da Eletrobras  *Holding* e ao Gerente de *Compliance* da  *Holding*, um relatório contemplando todas as atividades e providências que foram adotadas pela Eletronorte acerca do tema fraude e corrupção.

---

<sup>9</sup> Assessoria o Gerente de *Compliance* nas questões do dia-a-dia referente ao cumprimento das Leis Anticorrupção da empresa na qual se encontra e nas demais atividades necessárias para o fiel cumprimento das normas.



A principal responsabilidade do Gerente é administrar as tarefas estabelecidas no programa, reportando-se diretamente à alta administração da Eletrobras. De acordo com o informando pela Eletronorte, atualmente o Gerente de *Compliance* se reporta ao Presidente da empresa e ao Gerente de *Compliance* da Eletrobras.

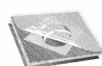
Além das atribuições atinentes ao recém-implantado programa de integridade adotado pela Eletronorte, o Gerente de *Compliance* da empresa ainda acumula as funções de Presidente da Comissão de Ética e Assistente da Diretoria Econômico-Financeira da companhia, bem como Presidente do Conselho Fiscal da Norte Energia.

As competências da Gerência de *Compliance* estão definidas no manual da organização, sendo resumidamente as seguintes:

- Responder os questionamentos dos colaboradores.
- Investigar ou supervisionar a investigação de quaisquer informações ou alegações referentes a violações do Programa ou referentes a outra conduta comercial inadequada.
- Supervisionar e envolver-se na verificação legal ("*due diligence*") de representantes e parceiros privados.
- Assegurar o cumprimento e disseminação do Programa.
- Realizar revisões periódicas do Programa.
- Cumprir outras obrigações relativas ao Programa determinadas pela Comissão Diretiva de *Compliance* das Empresas Eletrobras.
- Adotar as providências necessárias para implementar as recomendações provenientes do Relatório da Comissão Executiva de Correição.
- Reportar mensalmente às instâncias de Governança Corporativa da companhia os casos de denúncia de violação do Programa.
- Reportar tempestivamente à Auditoria Interna e à Área de Controles Internos a ocorrência de violações ao Programa de *Compliance*.
- Encaminhar mensalmente ao Gerente de *Compliance* da  *Holding* os casos de denúncia de violação do Programa.

Além dessas competências de cunho geral, o manual ainda estabelece que o Gerente de *Compliance* deve atuar (i) em casos de grande repercussão institucional, envolvendo membros da alta administração, (ii) orientar, tirar dúvidas e receber denúncias de colaboradores, quando se tratar de obrigações antissuborno assumidas pela companhia, (iii) autorizar previamente todo entretenimento ou brinde institucional a ser dado a um agente do governo, exceto nos casos previstos no próprio manual da empresa, (iv) em caso de doações a instituições de caridade, confirmar se o pagamento não infringe as leis, normas e regulamentos locais, (v) receber relatos sobre possíveis casos de conflito de interesse, (vi) realizar entrevistas pessoais em *due diligence*, quando necessário, e (vi) manter pasta contendo as averiguações sobre cada representante.

Feito esse breve relato acerca de como está estruturada a instância responsável pelo programa de integridade da Eletronorte, passa-se a descrição das deficiências mapeadas:



- **Não vinculação da área de integridade ao Conselho de Administração da Eletronorte**

Em que pese não ser imperativa a vinculação da área de integridade ao Conselho de Administração, a adoção dessa linha indica que a empresa está realmente comprometida em garantir a independência que a atividade requer. Diante de sua importância, torna-se razoável que o responsável pela integridade na companhia tenha posição semelhante à ocupada pela auditoria interna, atualmente vinculada ao Conselho de Administração.

- **Acúmulo de competências pelo Gerente de *Compliance***

Como será tratado no item 13 deste Relatório, pelo fato de o programa de integridade da Eletronorte ter sido recentemente aprovado, o Gerente de *Compliance* vem sendo pouco demandado pelos colaboradores da companhia (denúncias, dúvidas, etc) e ainda não está desenvolvendo todas as funções que lhe são atribuídas pelo manual, tendo em vista que muitos dos procedimentos e fluxos sequer foram criados.

Com a integral implementação do programa de integridade, esperada já para o curto prazo, a expectativa é que a área responsável pelo programa seja constantemente demandada em razão de seus deveres de condução, supervisão e fiscalização do programa de integridade da companhia. Neste cenário, o acúmulo de funções pode colocar em risco o sucesso e a abrangência do programa da empresa.

Ademais, deve-se considerar que o fato de a função de Gerente de *Compliance* ser apenas mais uma entre as diversas exercidas por um colaborador pode ser interpretado (por empregados, terceirizados, representantes, fornecedores, etc.) negativamente, indicando que a empresa confere pouca importância ao tema em questão.

A dedicação exclusiva do Gerente ao programa de integridade e, se for o caso, a criação de uma área para conduzir, supervisionar e fiscalizar o programa deverão ser opções a serem avaliadas pela Eletronorte.

- **Ausência de procedimentos, fluxos e ferramentas para que a área responsável pelo programa de integridade cumpra suas competências**

O Manual de *Compliance* adotado pela Eletronorte apresenta adequadamente as competências do Gerente de *Compliance*, contudo, não detalha, por exemplo, o fluxo a ser seguido por um colaborador que tenha uma dúvida ou queira solicitar uma autorização para oferecer brinde a um agente de governo. Como será visto no item 13 deste relatório, essa ausência de procedimentos, fluxos e ferramentas atualmente reduz a abrangência da atuação do Gerente de *Compliance*, ajudando a tornar, até o momento, o programa de integridade da Eletronorte apenas uma peça formal.

- **Não exigência de requisitos mínimos para assumir as funções de Gerente e Assistente de *Compliance***



A única exigência que o Manual de Compliance faz em relação aos cargos de Gerente e Assistente é que devem ser ocupados por empregados da própria empresa ou requisitados. Não há qualquer exigência relativa à formação, certificação e/ou experiência profissional para os indicados ao cargo.

#### **Sugestões de Melhoria**

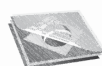
- Avaliar a conveniência/oportunidade de criação de uma área responsável pelas ações de integridade, estruturando-a com recursos adequados (humanos, financeiros, espaço físico, materiais, capacitações, entre outros).
- Garantir a independência da área responsável pela condução, supervisão e fiscalização do programa de integridade, vinculando-a ao Conselho de Administração da companhia, ou estabelecendo formalmente a possibilidade de que esta área se reporte ao conselho de Administração excepcionalmente.
- Desenvolver procedimentos, fluxos e ferramentas para que o responsável pelo programa de integridade possa cumprir suas competências.
- Estabelecer requisitos mínimos, inclusive relativos à certificação e experiência profissional, para aqueles que ocuparão os cargos de responsáveis pelo programa de integridade na companhia.

### **8. Canais de denúncia de irregularidades, abertos e amplamente divulgados a funcionários e terceiros, e mecanismos destinados à proteção de denunciantes de boa-fé**

Foram avaliados os canais para recebimento de denúncias da empresa, quanto a sua existência e adequabilidade, bem como a atuação da empresa no incentivo à realização de denúncias e na proteção aos denunciantes de boa-fé. Buscou-se mensurar, também, a percepção dos colaboradores sobre a realização de denúncias à empresa. Por fim, foi avaliada a existência de canal para esclarecimento de dúvidas e prestação de informações sobre questões de integridade.

A Ouvidora-Geral da Eletronorte (POG) é o setor responsável pelo canal de denúncias no âmbito da entidade. Esse setor é a instância de participação social que confere ao público interno e externo a oportunidade de encaminhar manifestações como sugestões, solicitações, elogios, reclamações, desvios éticos, demandas ambientais e denúncias, relacionadas à atuação e aos serviços prestados pela Eletronorte, bem como ao programa de integridade.

Qualquer interessado (colaboradores, terceiros ou integrantes da sociedade) pode registrar manifestações ou pedidos por intermédio dos canais presencial, telefone, e-mail, internet, correspondência ou fax, disponíveis no endereço eletrônico da empresa, no *link* da Ouvidoria,



aba “Fale com a Ouvidoria”, na internet ou intranet. No formulário eletrônico disponível no sítio da POG, há previsão de que qualquer manifestação possa ser realizada de forma anônima.

A força de trabalho da empresa foi estimulada à utilização da Ouvidoria, além da Comissão Permanente de Ética, como canais para denunciar atos contrários à ética e integridade, por intermédio da realização de palestras na Sede e unidades descentralizadas, abrangendo as atribuições destas instâncias.

Além dos sítios eletrônicos da Eletronorte, a existência desse canal de denúncia está especificada no guia do Colaborador do Programa Anticorrupção das Empresas Eletrobras, com base no Manual de *Compliance* da empresa. Esse documento destaca, entre os papéis e responsabilidades dos colaboradores, o dever de denunciar quaisquer violações ou suspeitas de violações ao Programa de *Compliance*.

Conforme descrito no referido Manual, cada colaborador será solicitado a preencher e assinar, quando contratado, uma Declaração de Recebimento confirmando ter recebido cópia do manual, ter pleno conhecimento desse Programa e que se compromete a cumpri-lo. Atualmente esse quesito não está sendo cumprido pela companhia, sendo o Manual disponibilizado apenas quando solicitado pelos colaboradores.

Além do mais, em seu item 13, o Manual prevê que “*as Empresas Eletrobras não irão retaliar e irão assegurar que nenhum colaborador sofra represália com relação a qualquer informação fornecida de boa-fé.*”

Quanto às denúncias, a POG inicialmente analisa as informações e, caso preencham os critérios mínimos de admissibilidade, encaminha ao Gerente de *Compliance*, às Diretorias da Eletronorte ou à Comissão de Ética, a depender da área gestora do assunto.

Após análises desses setores, a apuração dos fatos - quanto à materialidade das irregularidades e à identificação do responsável - fica sob responsabilidade de Comissões de Sindicância constituídas e designadas por portaria. Para os casos de violações ao Programa de *Compliance* da empresa, a Diretoria Executiva designa uma Comissão Executiva de Correição, que será responsável para investigar os casos de denúncias a esse Programa.

As manifestações recebidas e monitoradas pela POG totalizaram 535 (quinhentos e trinta e cinco) em 2013 e 438 (quatrocentos e trinta e oito) em 2014, conforme distribuição a seguir.

Destinação	2013	2014
Diretorias da empresa	458	270
Canceladas	49	51
Comissão de Ética	13	28
Órgãos externos	15	9
Concluídas pela Ouvidoria	-	79
Comitê de Gênero e Diversidade	-	1

Fonte: Relatório de Atividades Anuais da Ouvidoria-Geral.



Quanto às denúncias, a POG registrou, para esse tipo de manifestação, 54 (cinquenta e cinco) ocorrências em 2013 e 46 (quarenta e seis) em 2014, com os seguintes posicionamentos:

Atendimento	2013	2014
Procedente	7%	7%
Parcialmente procedente	9%	13%
Improcedente	48%	48%
Em análise (*)	20%	17%
Classificação não aplicável	16%	15%

Fonte: Relatório de Atividades Anuais da Ouvidoria-Geral;

(\*) Referência: 31/12

Insta frisar que não foram identificadas pela POG denúncias de fatos envolvendo fraude ou corrupção.

Quanto à percepção dos respondentes no que concerne ao tema, 191 (cento e noventa e um) - 93% - afirmaram que a empresa possui canal de denúncias, sendo por eles identificados: o *link* na intranet, número de telefone, endereço postal e endereço de e-mail. Dentre esses:

- 89% concordam parcial ou totalmente que o canal de denúncias é de fácil acesso a todos funcionários; e,
- 91% afirmaram que, caso tivessem conhecimento de possíveis violações às normas ligadas à ética e integridade, saberiam quais canais utilizar para a realização de denúncias.

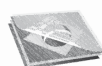
Por sua vez, 76% dos respondentes nunca utilizaram o canal de denúncias da companhia e 56% responderam que teriam segurança de usar os canais, pois acreditavam que não haveria retaliação aos denunciante.

Além disso, 73% dos empregados acreditam que a direção espera e deseja que os casos de violações às normas da empresa quanto à ética e à integridade sejam denunciados por aqueles que deles tomem conhecimento, sendo que:

- 33% já viu manifestações da empresa incentivando a realização de denúncias.
- 40% nunca viu ou não se lembra de ter visto esse tipo de manifestação por parte da empresa.

Sobre a apuração das denúncias, 31% creem que apenas parte das denúncias são apuradas, dependendo dos envolvidos ou outras características do fato denunciado; já 43% dos respondentes acreditam que as denúncias são apuradas com bons resultados.

Por fim, quanto à adoção, por parte da companhia, de medidas específicas para prevenir a retaliação aos denunciante, 31% dos empregados concordam total ou parcialmente que a empresa possui essas medidas, 29% discordaram total ou parcialmente de tal afirmação e 40% não souberam responder.



### Sugestões de Melhoria

- Promover campanhas com o objetivo de conscientizar os colaboradores de que a empresa incentiva as denúncias relativas a atos de fraude, corrupção e desvios, ainda que realizadas de forma anônima, e não coaduna com qualquer tipo de retaliação feita ao denunciante, independentemente da autoridade envolvida.

## 9. Aplicação de medidas disciplinares em caso de violação do programa de integridade

Tendo em vista o programa de integridade definir normas, políticas e procedimentos de integridade, é necessário que também estejam estabelecidas as medidas disciplinares a serem aplicadas aos colaboradores nos casos de descumprimento das regras, o que é objeto de avaliação nessa sessão.

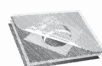
Adicionalmente, é fundamental que tais medidas sejam divulgadas aos colaboradores da empresa e que estejam sendo, de fato, aplicadas. Assim, a avaliação deste tema incluiu também a verificação dos registros de aplicação das medidas disciplinares em casos relacionados à corrupção ou fraude, buscando perceber o efetivo funcionamento das normas previstas.

As medidas disciplinares a todos os colaboradores da empresa (membros de conselho, diretores, conselheiros independentes, gerentes, empregados, contratados, prestadores de serviços, estagiários, jovens aprendizes) estão regulamentadas no Manual de *Compliance* referente à política anticorrupção (RD-0575/2014), na Instrução Normativa Rhu 006/2013 (Direitos, deveres, proibições, elogios e penalidades funcionais dos empregados), na Instrução Normativa Rhu 038/2013 (Processo de apuração disciplinar/responsabilidade), no Código de Ética e no Guia do Colaborador de *Compliance*.

O Código de Ética dispõe que “*o descumprimento de algum dos princípios éticos ou compromissos de conduta expressos neste Código de Ética, apurado pela Comissão de Ética, poderá resultar na adoção de medidas disciplinares, de caráter educativo, sem prejuízo da adoção de medidas administrativas e/ou judiciais, quando se tratar, ademais, de infrações contratuais e/ou legais.*”

Além disso, o não cumprimento dos deveres ou as inobservâncias das proibições estabelecidas na IN Rhu 006/2013 será caracterizado como falta disciplinar, passível de penalidade, cuja regulamentação está prevista na IN Rhu 038/2013.

Por sua vez, a IN Rhu 038/2013 regulamenta e estabelece conceitos, diretrizes e responsabilidades para a adoção de medidas administrativas necessárias à apuração de indício de irregularidade no âmbito da Eletronorte e/ou responsabilidade de seus empregados por infração cometida no exercício das atribuições do cargo ou função, bem como a aplicação de penalidades, quando for o caso.





Quanto aos terceiros contratados, a Eletronorte instituiu o Código de Relacionamento com os Fornecedores de Bens e Serviços (RD-0574/2009), no qual a empresa assume o compromisso de realizar contratos de bens e serviços, com base na ética e na transparência, além de manter relações comerciais que adotem uma postura compatível com princípios, valores e normas. Quanto às medidas de integridade, essa norma estabelece que os contratados devem adotar políticas empresarias de combate à corrupção, como não oferecer qualquer tipo de vantagem nem pagar despesas pessoais de empregados da Eletronorte.

Ademais, o referido código destaca que violações implicarão na aplicação de sanções administrativas constantes na legislação em vigor e naquelas previstas nos instrumentos contratuais, sem prejuízo de eventuais sanções penais e civis legalmente estabelecidas. Entretanto, esse Código não traz os dispositivos recentemente instituídos pela Lei nº 12.846/2013 (Dispõe sobre a responsabilização administrativa e civil de pessoas jurídicas pela prática de atos contra a administração pública, nacional ou estrangeira, e dá outras providências).

Nesse sentido, a Eletronorte passou a incluir recentemente (NT DG 001/2015, de 18/06/2015), em seus editais de licitações e instrumentos contratuais, item sobre os atos lesivos à legislação anticorrupção. Entretanto, não foram verificadas, nas alterações propostas, as previsões de sanções aos responsáveis pelos referidos atos ilícitos, o que se considerou uma deficiência quanto à previsão de aplicação de penalidades no relacionamento com terceiros contratados.

Quanto ao tema medidas disciplinares, 75% dos respondentes concordam total ou parcialmente que o descumprimento aos dispositivos das políticas e procedimentos de integridade sujeita os empregados a medidas disciplinares, enquanto que 67% entendem que a empresa aplica medidas disciplinares aos empregados que não cumprem as políticas e normas de integridade.

Segundo dados enviados pela Eletronorte, a companhia aplicou, nos últimos dois anos, 17 (dezesete) penalidades a empregados (advertência, suspensão e demissão por justa causa). Nenhum desses casos decorreu de violações ao programa de integridade.

#### **Sugestões de Melhoria**

- Incluir nos instrumentos licitatórios da Eletronorte e seus respectivos contratos, em item específico, cláusula na qual especifique que as empresas estão sujeitas às penalidades cabíveis, nos casos comprovados de prática de atos ilegais e de corrupção previstas na Lei Anticorrupção Brasileira.
- Atualizar o Código de Relacionamento com os Fornecedores de Bens e Serviços, considerando as recentes disposições da Lei n.º 12.813/2013, quanto à responsabilização administrativa e civil de empresas pela prática de atos lesivos contra a administração pública.



- Avaliar a necessidade e aplicabilidade de se criar uma área de correição na companhia.
- No que concerne às denúncias relativas à fraude, corrupção e desvios, estabelecer que o processo de apuração de tais denúncias somente poderá ser arquivado pela Diretoria responsável pela investigação após a aprovação do Gerente de *Compliance*.
- Incluir os procedimentos disciplinares no CGU-PAD.

## **10. Procedimentos que assegurem a pronta interrupção de irregularidades ou infrações detectadas e a tempestiva remediação dos danos gerados**

Em caso de violação ao programa de integridade, tanto a irregularidade cometida, quanto os danos por ela gerados, devem ser objeto de procedimentos que especificamente visem à sua pronta interrupção e tempestiva solução.

Assim, neste item foi analisado se a empresa dispõe de mecanismos destinados à interrupção de irregularidades detectadas, bem como à tempestiva solução da irregularidade cometida por um de seus colaboradores e à reparação dos danos por ela gerados. Também avaliou-se se esses mecanismos estão sendo consistentemente aplicados pela empresa, se as ocorrências são registradas e comunicadas à alta direção, e se há mecanismos previstos para modificações ao programa de integridade e aos controles internos para evitar a reincidência do problema.

A Resolução RD-0341/2008, que dispõe sobre a criação da Ouvidoria-Geral (POG) como unidade orgânica na Eletronorte, atribui a esse setor a competência básica de prevenção ou correção de possíveis discordâncias entre a Eletronorte e seus clientes internos e externos e, entre outras atribuições específicas: receber, analisar e enviar as manifestações recebidas para as áreas responsáveis; analisar as respostas dessas áreas; propor melhorias corretivas ou de aprimoramento dos processos de gestão empresarial; e sugerir a instauração de processos administrativos para apuração de responsabilidade pela prática de atos irregulares e ilícitos.

A POG registra todo o fluxo de apuração das denúncias no Sistema de Ouvidoria (SOU), sistema informatizado de controle de manifestações, analisa internamente, despacha para a área responsável pela apuração, controla os prazos e as diligências realizadas. Além disso, recentemente, implementou mecanismos nesse sistema para receber informações sobre o resultado de aplicação ou não de punições, alterações na entidade como consequência da apuração e ações preventivas ou corretivas tomadas.

No caso de processo de apuração, a Diretoria demandada é responsável pela formalização do procedimento investigatório, passando a Ouvidoria, a partir das últimas modificações no sistema supracitado, receber apenas algumas informações sobre o desfecho da apuração. A abertura de procedimento para investigar denúncias ou violação ao programa de integridade fica sob responsabilidade da Diretoria Executiva, que instituirá, quando da ocorrência do fato, uma Comissão Executiva de Correição.



A POG envia mensal, semestral e anualmente relatórios com informações sobre a situação das manifestações recebidas para a Auditoria Interna, Gerência de *Compliance*, Diretoria Executiva, Comissão Permanente de Ética e Conselhos de Administração e Fiscal. Sempre que a gravidade da denúncia ou posição do denunciante exigir, a comunicação a essas áreas sobre a existência de denúncias referente a fraudes, irregularidades, corrupção ou conflito de interesses será imediata.

O Manual de *Compliance* referente à política anticorrupção atribui à instância da integridade, entre outras funções, a de “*adotar as providências necessárias para investigar ou supervisionar a investigação de quaisquer informações ou alegações referentes a violações deste Programa ou referentes a outra conduta comercial inadequada*”. Já a Comissão Executiva de Correição deverá “*investigar quaisquer informações ou alegações referentes a violações deste Programa ou referentes à outra conduta comercial inadequada, a partir de uma solicitação do Gerente de Compliance local.*”

No âmbito da Eletronorte, os mecanismos de detecção, interrupção, correção e aprimoramento para apuração de irregularidades e reparação dos danos quanto à integridade seguem o seguinte fluxo:

- Colaboradores das empresas Eletrobras denunciam violações, ou suspeitas de violações, às leis anticorrupção e ao Programa Anticorrupção das empresas Eletrobras para a Ouvidoria.
- Ouvidoria analisa as denúncias recebidas e encaminha as relacionadas à Lei nº 12.846/13 e/ou FCPA (*Foreign Corrupt Practices Act*), para o Gerente de Compliance da empresa. Esse gerente inicia, assim, o levantamento de informações sobre a denúncia.
- Dependendo das informações levantadas, o Gerente de *Compliance* poderá encaminhar as denúncias para a Diretoria Executiva a fim de que seja nomeada uma Comissão Executiva de Correição, que iniciará as investigações. A Comissão investiga e elabora relatório para o Gerente de Compliance com o apoio das áreas técnicas específicas.
- O Gerente de *Compliance* encaminha o relatório da Comissão Executiva de Correição para a Diretoria Executiva, o Conselho de Administração e o Conselho Fiscal, bem como para a Auditoria Interna e área de Controles Internos.
- A área de Controles Internos e a Auditoria Interna, com base no reporte do gerente de compliance, aprimoram e monitoram os controles para evitar reincidências.

Sendo assim, atualmente, a denúncia é a principal ferramenta à disposição do programa de integridade para detectar casos de fraude, corrupção e desvios. A apuração das denúncias pode ter como consequência a pronta interrupção do ato irregular.



Com a instituição do programa de integridade, à Comissão Especial de Gestão de Demandas Institucionais da Eletronorte foi dada a atribuição de informar, em até 24 horas, à  *Holding*, quaisquer notícias divulgadas na mídia relativas a denúncias de fraude e corrupção em que a companhia esteja envolvida. Essa também é uma ferramenta que pode ser utilizada para interromper atos de fraude e corrupção. A equipe de auditoria observou que, no âmbito da Operação Choque, realizada pela Polícia Federal no âmbito da Eletronorte, a troca de informação entre subsidiária e controladora foi realizada, tendo sido instituído pela Diretoria Executiva da companhia comissão de correição para apurar os fatos.

Os trabalhos de auditoria interna também são relevantes para a detecção e interrupção de fraudes, corrupção e desvios. Os resultados desses trabalhos são encaminhados à alta administração e à CGU. Na mesma direção, os controles instituídos no âmbito do atendimento da SOX, ainda que indiretamente, também contribuem para detecção de atos irregulares.

Apesar de contar com as denúncias, os resultados de auditorias e de ações corretivas, e o monitoramento das notícias divulgadas na mídia para detectar e interromper casos de fraude e corrupção, a empresa ainda não desenvolveu mecanismos adicionais capazes de detectar e prontamente interromper os atos de fraude, corrupção e desvios. Faz-se pertinente, nesse sentido, que os responsáveis pelas políticas de integridade da companhia e o responsável pela instância de integridade, conjuntamente, desenvolvam mecanismos adicionais que ajudem na detecção, interrupção e remediação dos casos de fraude e corrupção, dando maior robustez ao sistema de integridade da companhia.

#### **Sugestões de Melhoria**

Desenvolver e instituir mecanismos que permitam a companhia detectar e prontamente interromper os atos de fraude, corrupção e desvios, bem como remediar os eventos danos sofridos. Tais mecanismos podem englobar: (i) suspensão/extinção de contratos com terceiros; (ii) aplicação de multas contratuais; (iii) abertura de processos de reparação de danos ao erário; e (iv) comunicação às autoridades competentes.

## **11. Diligências apropriadas para supervisão de fornecedores, prestadores de serviço, agentes intermediários e associados**

Neste tema, foi verificado se a empresa realiza diligências apropriadas para a supervisão de fornecedores, prestadores de serviço, agentes intermediários e associados. A avaliação incluiu, ainda, a verificação quanto ao registro, por parte da estatal, de seu compromisso com a ética e com os padrões de integridade e quanto à exigência de compromisso recíproco do contratado, no ato da contratação. Também é objetivo dessas verificações o fomento às boas práticas de ética e integridade por toda a cadeia de fornecimento. Analisou-se, também, se a estatal incentiva os terceiros contratados a denunciar à alta administração as posturas contrárias à ética e à integridade institucional de que tenham conhecimento.

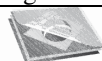


De acordo com o Manual de *Compliance* da Eletronorte:

- Antes de serem contratados pelas Empresas Eletrobras, todos os representantes devem primeiramente passar por uma devida investigação.
- As Empresas Eletrobras realizarão uma *due diligence*, de acordo com Leis Anticorrupção aplicáveis, sobre qualquer possível Sócio da *Joint Venture*.
- A *due diligence* será adaptada aos riscos específicos levantados de acordo com as circunstâncias da pessoa a esta submetida.
- As informações específicas a serem obtidas em relação à *due diligence* deverão ser definidas pelo Gerente de *Compliance*, que analisará e aprovará os resultados obtidos.
- O Gerente de *Compliance* deverá manter uma pasta contendo as averiguações sobre cada representante ("Pasta do Representante").
- O Gerente de *Compliance* deverá manter uma pasta contendo as averiguações sobre cada Sócio da *Joint Venture* ("Pasta do Sócio da *Joint Venture*").

O Quadro a seguir discrimina os itens que deverão ser considerados pela Eletronorte em cada diligência:

Como parte da <i>due diligence</i> , as Empresas Eletrobras avaliarão, entre outras coisas:	Em sua <i>due diligence</i> , as Empresas Eletrobras deverão procurar identificar e ter conhecimento de quaisquer sinais de alerta, incluindo, a título de exemplo, se:
<b>REPRESENTANTES, AGENTES, CORRETORES OU OUTROS INTERMEDIÁRIOS</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• a legitimidade da justificativa para contratação do representante;</li> <li>• a reputação do representante, o que inclui mas não se limita a informação negativa constante em fonte públicas, como serviços de notícias ou cartórios;</li> <li>• quaisquer questões relacionadas ao Beneficiário Final do representante;</li> <li>• a capacidade e experiência profissional do representante;</li> <li>• a situação financeira e a credibilidade do representante;</li> <li>• o histórico de <i>Compliance</i> do Representante aos dispositivos aplicáveis das Leis Anticorrupção;</li> <li>• perda, ou ameaça de perda, do direito do representante ou de suas entidades afiliadas, de trabalhar com contratos do governo; e</li> <li>• quaisquer itens adicionais conforme determinados pelo Comissão Diretiva de <i>Compliance</i>.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Agentes do Governo são relacionados ao representante;</li> <li>• O representante solicitou pagamento em uma conta <i>offshore</i>, uma conta que não está em nome do representante, ou a um terceiro;</li> <li>• O representante fez pedidos incomuns ou suspeitos, tais como faturas antedatadas;</li> <li>• O representante propôs ou usou empresas de fachada, <i>holdings</i> ou <i>blind trusts</i> para manter fundos ou facilitar transações;</li> <li>• O representante hesitou ou se mostrou relutante em fornecer certificados nos termos das Leis Anticorrupção;</li> <li>• O representante pediu comissões substancialmente mais altas do que a taxa normal aplicada na região em questão por prestadores de serviços comparáveis, sem fornecer justificativa comercial razoável pela diferença;</li> <li>• O representante foi recomendado por um Agente do Governo;</li> <li>• A empresa do representante parece não ter os recursos e/ou qualificações para fornecer os serviços oferecidos;</li> <li>• Um membro da família do representante é Agente do Governo;</li> <li>• O representante é novo no negócio, não apresenta referências ou não comprova a experiência alegada;</li> <li>• O representante parece enfrentar dificuldades financeiras ou tem um histórico de insolvência; ou</li> <li>• A pesquisa sobre a reputação do representante indica alegações ou incidentes passados de corrupção, fraude ou irregularidade similar ou de outra forma causa preocupação quanto à sua integridade.</li> </ul>



<b>SÓCIOS DA JOINT VENTURE, DE ACORDOS DE COOPERAÇÃO, OU DE OUTRAS COMBINAÇÕES DE EMPRESAS</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• a reputação do Sócio da <i>Joint Venture</i>;</li> <li>• quaisquer questões decorrentes do interesse ou participação societária do Sócio da <i>Joint Venture</i>;</li> <li>• quaisquer questões levantadas pelos colaboradores ou representantes do Sócio da <i>Joint Venture</i>;</li> <li>• o histórico de <i>Compliance</i> do Sócio da <i>Joint Venture</i> aos dispositivos aplicáveis das Leis Anticorrupção; e</li> <li>• quaisquer itens adicionais conforme determinados pelo Gerente de <i>Compliance</i>.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• O Sócio da <i>Joint Venture</i> é uma empresa de propriedade do Governo ou controlada pelo Governo;</li> <li>• A pesquisa sobre a reputação do Sócio da <i>Joint Venture</i> indica alegações ou incidentes passados de corrupção, fraude ou irregularidade semelhante ou de outra forma causa preocupação quanto à sua integridade;</li> <li>• Agentes do Governo (ou membros de sua família direta) são membros do Conselho, Diretores ou agentes do Sócio da <i>Joint Venture</i> ou de qualquer outra forma recebem pagamentos ou outros benefícios do Sócio da <i>Joint Venture</i>;</li> <li>• Agentes do Governo são acionistas conhecidos ou suspeita-se que sejam acionistas ou Beneficiários Finais do Sócio da <i>Joint Venture</i>; ou</li> <li>• O Sócio da <i>Joint Venture</i> recusa-se a assinar uma declaração de anticorrupção ou a fornecer informações relevantes.</li> </ul>

Fonte: Manual de *Compliance* da Eletronorte

Até o momento, a Eletronorte não desenvolveu as rotinas de verificação prévia e supervisão previstas no Manual de *Compliance* da companhia. Assim como em outros casos citados ao longo deste Relatório, existe a previsão no Manual, mas não foram criados procedimentos, fluxos e rotinas que permitam sua imediata e efetiva aplicação. Segundo a empresa, as normas e procedimentos sobre *due diligence* deverão estar finalizadas até dezembro de 2015.

Atualmente, apenas a Superintendência de Gestão de Novos Negócios e Gestão de Participações (ENG), que é responsável pela condução dos investimentos realizados pela estatal em sociedades de propósito específico, tem promovido verificações prévias, as quais, até então, não sendo acompanhadas pela área de integridade.

Cabe ressaltar que a adoção de diligências para supervisão de fornecedores e terceiros é uma das principais ferramentas do programa de *compliance*, especialmente no que toca à prevenção e detecção de atos de fraude, corrupção e desvio. O responsável pela integridade é um ator importante na condução e supervisão das diligências realizadas. Por isso, o atraso na implantação dessas verificações no âmbito da companhia e o não envolvimento do responsável pela integridade são deficiências que merecem ser sanadas pela companhia.

Convém salientar que as diligências podem ser realizadas antes das contratações, desde que respeitados os princípios e normas aplicáveis às licitações, e também na fase de execução. O próprio Manual da companhia estabelece que a profundidade e a abrangência das verificações variarão com o tipo de risco a que está exposto o diligenciado. Para tanto, faz-se pertinente que a área responsável pela contratação e o responsável pela integridade, a partir da avaliação das circunstâncias da contratação e dos riscos envolvidos, decidam conjuntamente o escopo da verificação a ser realizada.

Em que pese a Eletronorte ainda não realizar as diligências impostas pelo Manual, deve-se repisar que, em 2009, a empresa instituiu o Código de Relacionamento com os Fornecedores





de Bens e Serviços, por meio do qual assume formalmente o compromisso de realizar contratos de bens e serviços, com base na ética e na transparência, valorizando os fornecedores que se comprometam com uma postura ética compatível com princípios, valores e normas.

Além disso, o Código de Ética destaca que as empresas fornecedoras e prestadoras de serviço das empresas do Sistema Eletrobras deverão conter em seus contratos uma cláusula em que se comprometem a respeitar, cumprir e fazer cumprir, no que lhes couber, o Código de Ética da Eletronorte.

Verificou-se essa previsão, por exemplo, na Minuta de Contrato da Licitação PE-011-5-0101, de 12/06/2015, na qual estabelece que *“a Contratada compromete-se a respeitar, cumprir e fazer cumprir, no que couber o Código de Ética das Empresas Eletrobras que se encontra disponível no site da Eletronorte no endereço [www.eletronorte.gov.br](http://www.eletronorte.gov.br), menu principal Comissão de Ética, opção Código de Ética.”*

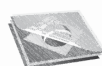
Conforme informado pela Eletronorte, a empresa ainda seleciona e contrata os fornecedores de bens e serviços baseando-se em critérios estritamente legais e técnicos de qualidade e custo, visando a escolha da melhor proposta. Ainda, segundo a companhia, antes de contratar, é realizada uma consulta ao Sistema de Cadastro Unificado de Fornecedores (SICAF) e ao Cadastro de Empresas Inidôneas ou Suspensas (CEIS) para verificar se os fornecedores estão aptos, não possuindo restrição por qualquer histórico de envolvimento com corrupção ou outros tipos de condutas ilegais ou antiéticas. Caso seja identificada alguma restrição cadastral, a empresa participante do certame é desabilitada.

Além disso, constatou-se que, além das consultas ao histórico das empresas nos sistemas SICAF e CEIS, exige-se da contratante, na fase de habilitação, documentação relativa à habilitação jurídica e regularidade fiscal e trabalhista. Essa previsão foi verificada, por exemplo, no item 10 do edital relativo ao pregão eletrônico nº PE-011-5-0101.

Cabe ressaltar que a Eletronorte possui situações concretas de desclassificação de empresa concorrente em procedimento licitatório, decorrentes da aplicação dos procedimentos de verificação atualmente realizados pela companhia.

### **Sugestões de Melhoria**

- Criar procedimentos para que sejam realizadas as diligências sobre os representantes e todas as partes de qualquer *joint venture*, de acordos de cooperação, ou outras combinações de empresas que envolvam a Eletronorte, atribuindo ao responsável pela integridade a competência de supervisionar as diligências realizadas.
- Estabelecer:
  - a) Critérios para determinar a realização ou não da contratação de representantes, agentes, corretores ou outros intermediários;
  - b) Procedimento a ser adotado em casos em que seja encontrado histórico de práticas





antiéticas, fraude ou corrupção;

c) Fluxo de encaminhamento e aprovação; e

d) Procedimentos de guarda e arquivamento das diligências realizadas.

- Com base no nível de exposição desses contratos a riscos de fraude, corrupção e desvios, estabelecer critérios para a classificação dos contratos firmados pela companhia, submetendo os empregados e terceiros responsáveis por tais contratos a verificações rotineiras. A periodicidade e o escopo dessas verificações devem variar com o grau de exposição a risco do contrato. Por exemplo, a empresa pode atribuir um perfil de risco ao contrato (alto, médio e baixo), variando a periodicidade e o escopo da diligência de acordo com o perfil do contrato.
- Estabelecer um planejamento anual de diligências a serem realizadas pelas áreas contratantes e pelo responsável pela integridade.
- Manter os dados dos representantes e intermediários em banco de dados atualizado, identificando aqueles que estão mais sujeitos a riscos de fraude, corrupção e desvios.
- Criar procedimentos para que sejam realizadas diligências sobre os representantes da companhia em sociedades de propósito específico.
- Estabelecer as situações em que, independentemente de planejamento prévio, a diligência deverá ser realizada.
- Criar os procedimentos de guarda e arquivamento das diligências realizadas.
- Identificar os casos em que as diligências deverão ser realizadas por consultor externo.

## **12. Verificação, durante os processos de fusões, aquisições e outras operações societárias<sup>10</sup>, do cometimento de irregularidades ou ilícitos ou da existência de vulnerabilidades nas pessoas jurídicas envolvidas**

Neste item, foram analisadas, quanto à existência e adequação, as regras e procedimentos da empresa relacionados à realização de verificações previamente a fusões, aquisições ou outras operações societárias, objetivando identificar eventual histórico, por parte da empresa alvo (a ser adquirida, com a qual a estatal pretende se fundir, etc), de envolvimento com corrupção ou outros tipos de condutas ilegais ou antiéticas.

Avaliou-se, também, se a empresa aplicou essas regras, conforme previsto, em situações de fusões, aquisições ou outras operações societárias, ocorridas desde a criação das regras.

---

<sup>10</sup> A CGU está realizando ação de controle especificamente voltada para a avaliação da gestão e governança dos empreendimentos realizados pela Eletronorte via Sociedades de Propósito Específico. No âmbito de tal ação de controle, caso necessário, serão exaradas as recomendações pertinentes.



Em resposta a esse tema, a empresa informou que os processos de incorporação e aquisição de ativos têm como orientação a contratação de empresa externa para realização de *due diligence*, para análise dos aspectos legais, econômicos, técnicos e financeiros que irão possibilitar a Diretoria Executiva e o Conselho de Administração da Eletronorte na tomada de decisão sobre o processo. Como exemplo, a empresa enviou à CGU o Relatório Final de *due diligence* da aquisição de ativos da SPE Porto Velho Transmissora de Energia, de 14 de janeiro de 2015, abrangendo as avaliações econômico-financeira, jurídica e contábil. Para esse trabalho, a Eletronorte contratou três empresas privadas visando a verificação da situação do empreendimento sob os aspectos regulatórios, contratuais, tributários, ambientais, bem como avaliação do valor a ser ofertado na aquisição dos ativos.

Além disso, esse procedimento é conduzido por um Grupo de Trabalho com representantes das diretorias da Empresa e também possibilita evidenciar a transparência na gestão corporativa do empreendimento analisado, bem como possíveis existências de fraudes ou corrupção existentes.

Ainda, segundo a empresa, o Procedimento Documentado Corporativo – PDC que estabelece as rotinas e procedimentos relativos a esses processos encontra-se em fase de aprovação.

#### **Sugestões de Melhoria**

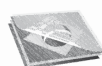
- Elaborar e aprovar procedimento para verificação, durante os processos de fusões, aquisições e outras operações societárias, inclusive quando da escolha dos parceiros em novas SPEs, do cometimento de irregularidades ou ilícitos ou da existência de vulnerabilidades nas pessoas jurídicas envolvidas.

### **13. Monitoramento contínuo do programa de integridade visando seu aperfeiçoamento na prevenção, detecção e combate à ocorrência de atos lesivos**

Neste item foi avaliada a existência de mecanismos para monitorar a aplicação e a efetividade do programa de integridade, observando, ainda, quais as pessoas ou áreas foram definidas pela empresa como responsáveis por realizar essa atividade.

Avaliou-se, também, se a empresa acompanha periodicamente a execução das medidas de integridade e se mantém registros da aplicação dos procedimentos.

Observou-se, ainda, se o programa de integridade já foi alterado ou aperfeiçoado (no que diz respeito à prevenção e combate à fraude e corrupção) como resultado de uma atividade de monitoramento, objetivando verificar a efetividade dos mecanismos previstos.



Inicialmente, cabe repisar que o programa de integridade da Eletronorte foi aprovado em dezembro de 2014. Como já também exposto ao longo deste Relatório, o programa instituído pela empresa tem caráter geral, ainda não tendo sido definidas as áreas de risco para as quais precisarão ser implementadas políticas/medidas de integridade específicas, os responsáveis pelo acompanhamento de cada política e os indicadores para o monitoramento do programa.

Atualmente, o Gerente de *Compliance* da companhia está mais dedicado à criação de procedimentos, fluxos e rotinas que minimamente garantam que o programa de integridade da companhia deixe o campo formal e passe a fazer parte da cultura da organização, do que às atividades de monitoramento do programa, que também estão sob sua alçada.

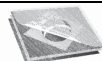
As constatações listadas a seguir demonstram que o programa de integridade da companhia está em fase inicial, dispondo de poucos casos práticos a serem avaliados:

- O Gerente de *Compliance* não recebeu qualquer consulta a respeito do cumprimento da Lei Anticorrupção.
- Não há registros de *due diligences* realizadas pelo Gerente de *compliance* da Eletronorte, incluindo as análises exigidas pelo Manual de Compliance.
- Não existem casos de afastamento de representante cujo perfil poderia colocar em risco o Programa de Integridade da empresa, sob a atuação efetiva do Gerente de *Compliance*.
- Ainda não estão sendo realizadas pelo Gerente de *Compliance* entrevistas pessoais com o representante potencial de empresas contratadas.

Nesse sentido, o que se verificou é que não existe rotina de monitoramento do programa de integridade implementada no âmbito da Eletronorte. Como já pontuado em item anterior deste Relatório, sequer há fluxo de informação entre a área responsável pela política de integridade, o Gerente de *Compliance* e a alta administração. A expectativa é que com a priorização dos riscos atinentes à fraude, corrupção e desvios, o programa de integridade seja revisto.

#### **Sugestões de Melhoria**

- Identificar as áreas responsáveis pela condução de cada uma das políticas (implementadas ou em implementação) pela companhia, estabelecendo o fluxo de comunicação a ser seguido entre tais áreas e a instância de integridade.
- Criar indicadores para monitorar a aplicação e a efetividade das políticas de integridade adotadas pela companhia.
- Estabelecer os fluxos, rotinas e procedimentos a serem adotados pela área responsável pela política de integridade ou pelo responsável pelo programa de integridade para



acompanhar a execução dessas políticas, determinando que as evidências e os resultados desse acompanhamento sejam devidamente documentados, para que, posteriormente, sejam utilizados no aperfeiçoamento do programa de integridade.

- Definir qual o papel do responsável pela integridade ou área responsável pela política de integridade e da alta administração no monitoramento do programa de integridade da companhia.

## 14. Transparência da pessoa jurídica

Foram analisadas as rotinas adotadas pela entidade para divulgação ativa e passiva de informações relevantes ao público interno e externo. Com relação à transparência passiva, avaliou-se o cumprimento de dispositivos da Lei nº 12.527/2011 que estipulam a adoção de medidas para permitir a solicitação de acesso a informações pelo público em geral.

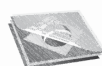
Com relação à transparência ativa, foi avaliado se a empresa divulga em seu sítio eletrônico, redes sociais ou qualquer outro meio que garanta ampla divulgação e acesso ao público externo, identificação de seus principais acionistas (se for o caso), as informações sobre contratos firmados com a Administração Pública e sobre a estrutura de decisão (Conselhos, Assembleias de Acionistas).

A Eletronorte possui em seu endereço eletrônico <http://www.eletronorte.gov.br/>, na página inicial, um *link* para acesso ao Serviço de Informação ao Cidadão (E-SIC), conforme previsto na Lei nº 12.527/2011. Em visita à empresa, verificou-se que o serviço também está disponível para atendimento presencial no prédio principal da companhia.

Na página do E-SIC, as informações dos acionistas podem ser acessadas por intermédio do Relatório de Administração no qual descreve, em item próprio, a composição acionária da empresa. Além disso, os contratos firmados podem ser visualizados na opção “Licitações e Contratos”, utilizando diversos parâmetros de pesquisa.

Quanto à divulgação sobre a estrutura de decisão da organização, como Atas de reunião de Conselhos, Atas das Assembleias de Acionistas, essas informações não foram identificadas na página eletrônica da Eletronorte na internet. Em resposta à equipe de auditoria, a empresa informou que tais documentos não são divulgados em fontes abertas.

Com base nas análises realizadas, considera-se a ausência de publicação dessas deliberações uma deficiência quanto à transparência de informações relevantes, a fim de garantir ampla divulgação e acesso ao público em geral.



## Sugestões de Melhoria

- Divulgar na página da internet da companhia suas pautas e atas de reunião, ressalvados os casos de sigilo legalmente instituídos.
- Publicar na página da internet da companhia as agendas das principais autoridades.
- Estabelecer rotinas para identificar oportunidades em que a empresa possa optar pela transparência ativa.

## 15. Processo de tomada de decisões

Nesse item foi verificado se a entidade conta com mecanismos adequados e suficientes para que as informações relevantes sejam levadas ao conhecimento da Alta Administração da Unidade, de maneira célere e completa, para que sirvam de subsídio apropriado para a tomada de decisão no âmbito da unidade.

Além disso, buscou-se avaliar se a empresa estabeleceu parâmetros para a atuação dos seus gestores em processos que envolvem vultosos recursos financeiros.

No âmbito da Eletronorte, a Instrução Normativa n.º 10 define as normas de encaminhamento, tramitação e registro dos assuntos a serem tratados nas Reuniões da Diretoria Executiva, bem como as relativas à formalização e divulgação das resoluções adotadas. De forma sintética, os processos submetidos à Diretoria Executiva da Eletronorte seguem os seguintes passos:

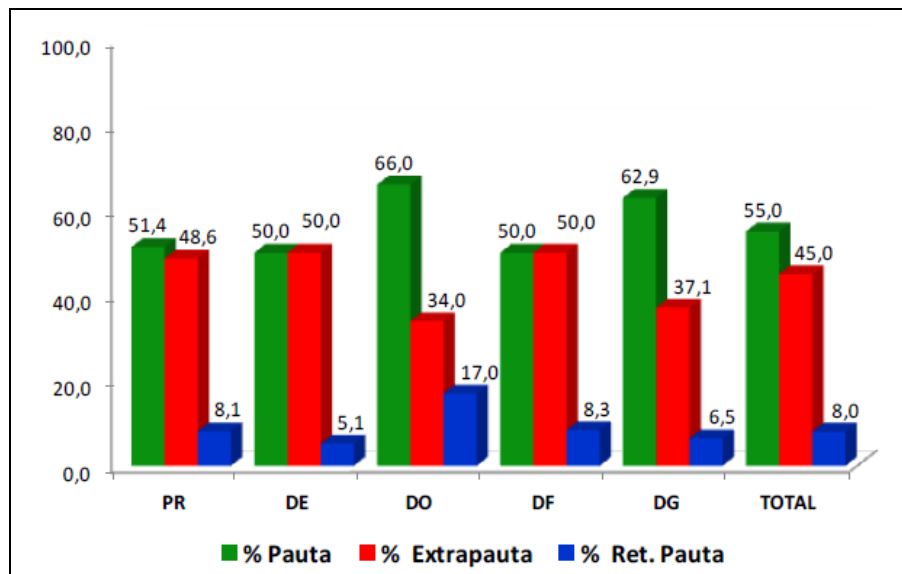
- 1) O Diretor Relator encaminha Comunicação Interna (CI) Expositiva à Secretaria- Geral (PSG) até as 17:30 h da quarta-feira da semana que antecede a Reunião.
- 2) A Secretaria- Geral elabora uma Proposta de Resolução de Diretoria e constitui processo onde serão incluídos os documentos básicos (CI Expositiva, Proposta de Resolução de Diretoria, Minuta de Contrato, Parecer Técnico, etc.) e aqueles apresentados apenas como subsídios (Relatórios, Pareceres, Anexos, Quadros, Gráficos, etc.).
- 3) Realização de reunião prévia, toda segunda-feira, às 10:00 h, com a participação de um representante da Presidência e de cada Diretoria, juntamente com o gerente do Departamento Jurídico e o Secretário-Geral.
- 4) Realização da Reunião da Diretoria Executiva, às terças-feiras, às 10:00 h.
- 5) Lavratura da Ata da Reunião pela Secretaria- Geral. Nas Atas serão registrados, por relator, todos os assuntos tratados na reunião, indicando-se, para cada processo, o seu número, uma descrição sucinta do assunto e sua situação como segue: (i) aprovado; (ii) não aprovado; (iii) retirado de pauta para vista; e (iv) retirado de pauta para revisão.



6) A Secretaria- Geral arquiva os processos relatados, para consultas eventuais das Diretorias.

Cabe destacar que esse é o rito seguido pelos processos incluídos na pauta da Reunião da Diretoria Executiva, sendo possível, ainda, que nessas reuniões sejam deliberados processos extra pauta, os quais não seguem o rito de governança, normatizado ou informalmente estabelecido pela companhia. De janeiro a julho de 2015 ocorreram 32 reuniões da Diretoria Executiva, sendo que 45% dos processos foram deliberados extra pauta, conforme gráfico a seguir.

Gráfico: Percentual de processos deliberados na Reunião da Diretoria Executiva



Fonte: Secretaria Geral da Eletronorte (CAA/042/2015)

O normativo da empresa acerca do encaminhamento, tramitação e registro dos assuntos a serem tratados nas Reuniões da Diretoria Executiva não discorre sobre:

- rotinas que garantam que todos os Diretores e Assistentes receberam a íntegra do processo a ser votado na próxima reunião;
- a obrigatoriedade de se registrar as discussões realizadas no âmbito da reunião prévia, especialmente as dúvidas levantadas e as pendências não sanadas;
- o responsável por informar cada Diretor sobre os questionamentos feitos no âmbito da reunião prévia, bem como os pontos não sanados até a Reunião da Diretoria Executiva;
- critérios para a inclusão de processos extra pauta;
- obrigação de que conste na Ata da Reunião da Diretoria Executiva as eventuais divergências observadas nos processos deliberados.

Em entrevista realizada com o Secretário-Geral da Presidência da Eletronorte, a equipe da CGU foi informada que, a despeito de ainda não estar normatizado, a companhia já adota medidas/rotinas que vão ao encontro de parte das boas práticas listadas no parágrafo anterior. De igual forma, informou-se que a companhia já trabalha na atualização desse normativo.

Cabe destacar que todos os controles referentes ao processo de tomada de decisão da Diretoria Executiva da Eletronorte são realizados manualmente pela PSG. Identificou-se que não há



um repositório único e centralizado que contemple todas as discussões e alertas relativos a um determinado processo a ser deliberado pela Diretoria Executiva, o que dificulta a reconstituição do histórico do processo de tomada de decisão. Em regra, e-mails trocados, as discussões realizadas no âmbito da reunião prévia, bem como as dúvidas e pendências não são arquivadas (física ou logicamente) juntamente com as CIs Expositivas, Proposta de Resolução de Diretoria, Minuta de Contrato, Parecer Técnico.

Como boa prática, ressalta-se que periodicamente a PSG elabora relatório que traz um balanço das atividades da Diretoria Executiva da companhia. Entre as informações disponibilizadas nesse relatório estão as oportunidades de melhoria aplicáveis aos processos submetidos à deliberação da Diretoria da Eletronorte. Além de erros de digitação, valores e datas, a PSG identificou: CI Expositiva com voto vago, parecer técnico sem conclusão objetiva, ausência de parecer jurídico, etc.

Entre a amostra de processos analisados pela CGU, identificou-se substituição de documentos (CI Expositiva, por exemplo), mesmo após a Diretoria já ter aprovado a matéria; CI substituta sem data de recebimento; ausência de parecer técnico e de relatório de chamada pública para participação em leilão da ANEEL. Além disso, não há nos processos analisados registros de que os Diretores e Assistentes tiveram acesso a íntegra do processo colocado em pauta, nem de quais as dúvidas e pendências foram levantadas na reunião prévia. Ademais, não há registros também de que os Diretores foram notificados das pendências existentes nos processos que irão votar.

A Resolução RD-0484/2006 tornou obrigatória a inclusão de Parecer Técnico nos processos encaminhados para a aprovação da Diretoria e do Conselho de Administração da Eletronorte. A norma em questão deixou registrado que o Parecer Técnico encaminhado à alta administração da companhia deve conter: assunto, fundamentação, análise, recomendação/conclusão e identificação dos responsáveis pelo parecer. Consta, ainda, na RD-0484/2006, a determinação de que se observe o seguinte para os assuntos apresentados à Diretoria Executiva:

- exposição de motivos bem fundamentada na CI-Expositiva, indicando as referências documentais necessárias para a compreensão do assunto, com a exposição escrita apresentada de forma coerente e clara, numa linguagem simples, que seja entendível não só pelos especialistas do assunto como também por profissionais de outra formação, bem como demonstrar os benefícios para a Empresa, explicitando quantidades, valores envolvidos etc;
- quando se tratar de acordo entre as partes, a proposição de voto deve refletir exatamente o objeto do contrato, convênio ou aditivo, conforme o caso;
- os documentos de suporte à decisão devem estar completos (conforme o caso: minutas de contrato ou convênio, instrução normativa, parecer jurídico e parecer técnico especializado da área responsável, planilhas, quadros, gráficos, boleto/borderô de cobrança e outros anexos, além de identificar a fonte de recursos, especificar o prazo, conter memória de cálculo e justificativa, quando envolver valores);
- os assuntos devem ser submetidos à apreciação da “reunião da prévia”, quanto aos aspectos processual-formal, legal, técnico e financeiro-orçamentário, com a participação de um





representante de cada Diretoria, diligenciando o mesmo para que as dúvidas levantadas e, ou as pendências constatadas sejam, obrigatoriamente, dirimidas e resolvidas antes da realização da reunião da Diretoria Executiva. Os assuntos confidenciais ou de reconhecida urgência deverão ser apresentados pelo Diretor responsável na própria reunião da Diretoria Executiva.

No que concerne à existência de parâmetros para a atuação dos gestores da Eletronorte em processos que envolvem vultosos recursos financeiros, destaca-se que a Instrução Normativa n.º 01/2013 (IN Slo 001 - Série Suprimento e Logística) estabeleceu normas que regulamentam a aquisição e fornecimento de bens e a contratação de obras e serviços no âmbito da companhia. A norma em questão estabelece – com base no valor do objeto (contratado ou a ser contratado) - a competência para:

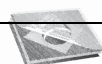
- liberação de requisição de compra – RC
- prática de atos referentes à convite, tomada de preços e concorrência
- prática de atos referentes à pregão eletrônico
- prática de atos referentes a pregão presencial
- prática de atos referentes a processos de dispensa de licitação (exceto dispensa por valor) e inexigibilidade
- limites de competência para a prática de atos referentes a processos de dispensa de licitação por valor até R\$ 16.000,00
- prática de atos referentes a processos de inexigibilidade de licitação para contratação de serviços de treinamento via credenciamento

A depender do valor envolvido, a decisão é tomada pelo Conselho de Administração, Diretoria Executiva, Diretor de Gestão Corporativa ou outra autoridade da companhia.

Destaca-se, por fim, que não existe na empresa qualquer procedimento acerca do papel da área de integridade nos processos de tomada de decisão referentes a contratações e investimentos de grande vulto.

### **Sugestões de Melhoria**

- Estabelecer no normativo da companhia que trata do encaminhamento, tramitação e registro dos assuntos a serem tratados nas Reuniões da Diretoria Executiva:
  - rotinas que garantam que todos os Diretores e Assistentes receberam a íntegra do processo a ser votado na próxima reunião;
  - a obrigatoriedade de se registrar as discussões realizadas no âmbito da reunião prévia, especialmente as dúvidas levantadas e as pendências não sanadas;
  - o responsável por informar cada Diretor sobre os questionamentos feitos no âmbito da reunião prévia, bem como os pontos não sanados até a Reunião da Diretoria Executiva;



- critérios rígidos para a inclusão de processos extra pauta;
- obrigação de que conste na Ata da Reunião da Diretoria Executiva as eventuais divergências observadas nos processos deliberados.
- Definir qual o papel da área de integridade da companhia nos processos de tomada de decisão referentes a contratações e investimentos de grande vulto.
- Incluir toda documentação que suporta a tomada de decisão, inclusive e-mails trocados e atas de reuniões, em um único repositório, de modo que seja possível recuperar facilmente todo o histórico do processo deliberado pela Diretoria Executiva da Eletronorte.
- Verificar junto à Diretoria Executiva e ao Conselho de Administração da Eletronorte se os prazos atualmente previstos nos normativos internos são suficientes para que seja tomada a melhor decisão possível. Caso necessário, adequar os normativos internos.

## 5. Conclusão

---

Conforme exposto neste Relatório, diante das avaliações realizadas, pode-se sintetizar que a companhia possui algumas normas tratando das medidas e políticas de integridade (existência), mas a avaliação de sua adequabilidade e efetividade, em alguns casos, restou prejudicada em razão da incipiência da aplicação dessas medidas e políticas no âmbito da empresa. Nesse sentido, a Eletronorte possui as medidas de integridade voltadas para a prevenção da corrupção e de fraude, contudo, as medidas aprovadas são insuficientes, não estando demonstrada a existência de todas as medidas essenciais de um programa de integridade.

A minuta deste Relatório foi encaminhada à empresa avaliada por meio do Ofício n.º 23.024/2015/DIENE/DI/SFC/CGU-PR, de 05/10/2015.

As deficiências e as sugestões de melhoria arroladas ao longo deste documento foram, então, discutidas com a empresa em Reuniões de Busca Conjunta de Soluções realizadas, entre a CGU e a Eletronorte, em 08/10/2015 e 27/10/2015.

A partir das discussões realizadas no âmbito das supracitadas reuniões, a CGU realizou os seguintes ajustes na Minuta de Relatório submetida à companhia:



<b>Minuta de Relatório de Avaliação da Integridade</b>	<b>Relatório Final de Avaliação da Integridade</b>
<i>Com a edição do Manual de Compliance referente à Política de Anticorrupção em dezembro de 2014, a Eletronorte passou a contar com um normativo que, pelo menos, indica o modelo de programa de integridade que a companhia deseja implantar.</i>	<i>Com a edição do Manual de Compliance referente à Política de Anticorrupção em dezembro de 2014, a Eletronorte passou a contar com um normativo que indica o modelo de programa de integridade que a companhia deseja implantar.</i>
<i>Antes da nomeação dos cargos gerenciais, realizar as devidas diligências visando impedir que colaboradores com histórico de envolvimento em práticas contrárias à ética e integridade ingressem na empresa ou nos cargos gerenciais.</i>	<i>Antes da nomeação dos cargos gerenciais, realizar as devidas diligências visando impedir que colaboradores com histórico de envolvimento em práticas contrárias à ética e integridade ingressem nos cargos gerenciais.</i>
<i>Identificar cargos da empresa em que é necessário e salutar o estabelecimento de prazo máximo de permanência de seus titulares, a exemplo do responsável pela área de integridade, Ouvidor-Geral, Auditor Interno, Corregedor (caso for criado futuramente esse cargo na empresa), entre outros.</i>	<i>Identificar cargos da empresa em que é necessário e salutar o estabelecimento de mandato fixo e estabilidade, inclusive após o término do mandato, para seus titulares, a exemplo do responsável pela área de integridade, Ouvidor-Geral, Auditor Interno, Corregedor (caso for criado futuramente esse cargo na empresa), entre outros.</i>

Fonte: Elaborado pela CGU

Além disso, em razão das tratativas realizadas entre a Eletronorte e a CGU, as seguintes sugestões de melhoria foram retiradas deste Relatório Final: (i) sempre que possível, fomentar a utilização de consultas internas para subsidiar a discussão e a aprovação de políticas e medidas de integridade; e (ii) atribuir à Gerência de Contabilidade Gerencial (FCOG) a competência de acompanhar o programa de integridade da companhia, especificamente na parte referente aos livros e registros contábeis e controles internos.

No primeiro caso, a Eletronorte argumentou que o programa de integridade deve seguir os preceitos normativos intrínsecos (legais e técnicos), não devendo haver espaço para consultas internas. A CGU discordou do posicionamento da Eletronorte, defendendo que a consulta interna, além de ser um importante fórum de participação dos colaboradores da empresa, tem o condão de incrementar a qualidade da norma ou medida a ser implementada. Por isso, apesar de ter retirado a sugestão de melhoria do Relatório Final, a CGU deixou consignado, na Ata da Reunião de Busca Conjunta de Soluções realizada em 27/10/2015, que, a qualquer tempo, a Eletronorte poderá rever seu posicionamento e fazer constar a citada sugestão no plano de ação que será elaborado e apresentado ao órgão de controle interno.

No segundo caso, a Eletronorte afirmou que as ações referentes ao programa de integridade serão acompanhadas pela área responsável pelo programa (atualmente, o Gerente de Compliance). A empresa informou que a FCOG supervisiona e zela pela correta aplicação da Lei



*Sarbanes Oxley (SOX)*. A CGU informou que o Manual da Organização inclui entre as atribuições da FCOG: supervisionar e zelar pela correta aplicação da Lei *Sarbanes Oxley (SOX)* e do Programa de *Compliance* da Eletrobras. A CGU ainda questionou se não seria pertinente a FCOG ficar responsável pela parte da política anticorrupção que trata de livros e registros contábeis e controles internos, mas a empresa entendeu que não. Diante disso, a sugestão de melhoria foi retirada deste Relatório, tendo a empresa se comprometido a revisar seu Manual da Organização.

Ademais, com relação à sugestão de melhoria “*criar rotinas de acompanhamento periódico da evolução patrimonial dos ocupantes de cargo gerenciais da empresa, bem como dos colaboradores expostos a riscos de corrupção, fraude e desvio, encaminhando à CGU a consolidação anual das análises realizadas*”, ficou acordado que a Eletronorte avaliará a necessidade de não limitar a exigência de declaração de bens e valores a cargos gerenciais, estendendo tal exigência aos demais empregados. Ademais, ficou acordado que, por ocasião da implementação do plano de ação, serão discutidas entre a CGU e a empresa: as cautelas legais a serem tomadas para implantação da sugestão de melhoria, bem como as capacitações e ferramentas necessárias.

A partir das fragilidades apontadas neste Relatório, bem como considerando as sugestões de melhoria aqui propostas e as providências já adotadas pelo gestor, recomenda-se à Eletronorte que:

- **Elabore plano de ação contendo as providências que serão adotadas pela empresa com vistas a promover o aprimoramento de seus mecanismos de integridade. Além das atividades previstas, o plano deve apresentar um cronograma e os responsáveis por cada atividade. Ressalta-se que os desdobramentos desse plano serão acompanhados periodicamente pela Controladoria-Geral da União.**

Conforme acordado durante as Reuniões de Busca Conjunta de Soluções, o plano de ação deverá ser encaminhado à CGU **até 31/01/2016**.

