



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

Relatório de Avaliação da Integridade em Empresas Estatais nº 201504023

Empresa: Furnas Centrais Elétricas S.A.



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

Fabio do Valle Valgas da Silva

Maria Julia Castro Wegelin

Priscilla Miranda Moreira Chaves

Temistocles Murilo de Oliveira Junior

Rio de Janeiro, 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 avaliar o estágio evolutivo em que se encontram as empresas estatais na instituição de um programa de integridade. 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.



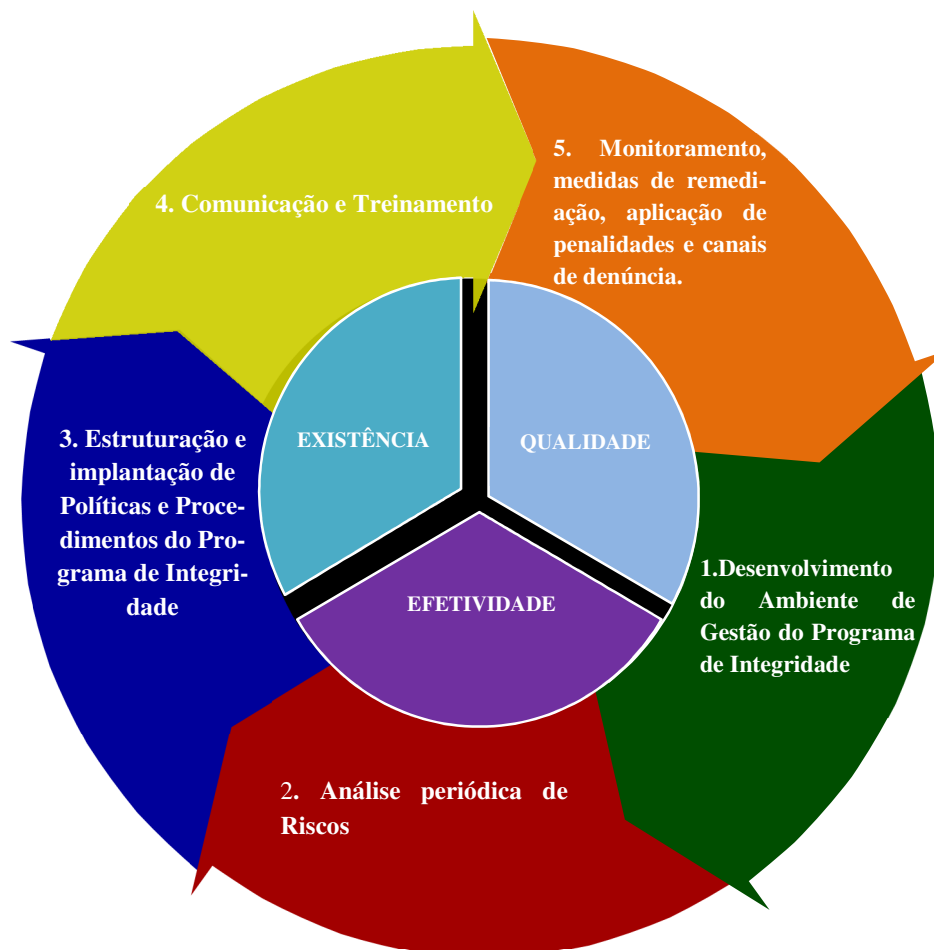
Objetivo da Avaliação

Avaliar as medidas de integridade existentes na empresa Furnas Centrais Elétricas 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, foram analisados quinze temas, agrupados em cinco dimensões:



Fonte: Elaboração própria.

1 – Desenvolvimento do Ambiente de Gestão do Programa de Integridade

- 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

- 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

- 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

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



Cenário Corporativo

Furnas Centrais Elétricas S.A. é uma sociedade anônima de economia mista, subsidiária pelas Centrais Elétricas Brasileiras S.A. – Eletrobras, dedicada à geração e transmissão de energia elétrica. A Empresa dispõe atualmente de 17 usinas hidrelétricas, duas termelétricas, três parques eólicos, aproximadamente 24 mil quilômetros de linhas de transmissão e 62 subestações. Segundo a Empresa, mais de 40% da energia consumida no Brasil passa por Furnas, que utiliza a força da água para gerar 95% de sua energia através das hidrelétricas. Ainda, de acordo com a Companhia, Furnas garante o fornecimento de energia para locais onde estão situados 63% dos domicílios brasileiros, que respondem por 81% do PIB nacional.

Na condição de subsidiária do Sistema Eletrobras, parte das políticas existentes em Furnas tiveram sua origem na *Holding*. Esse é o caso da maioria das políticas de integridade adotadas pela Companhia.

No âmbito do Sistema Eletrobras, o primeiro passo formal para o estabelecimento de um programa de integridade ocorreu com a aprovação, em 22/12/14, do “Manual de *Compliance*¹ referente à Política de Anticorrupção”, por meio do qual foi estabelecido um “Programa de Cumprimento das Leis Anticorrupção”, também designado de “Programa de *Compliance*”. Por seus elementos e tendo em vista sua relevância, adota-se que este equivale a um programa de integridade², cujo nível de maturidade, frente ao referencial estabelecido no Decreto 8.420/2015 e nas normas legais a que ele se associa, é o objeto da presente avaliação.

Além do mencionado Manual, a *Holding* produziu dois “Guias de *Compliance*”, um para os “Administradores e Conselheiros Fiscais” e outro para os “Colaboradores”. Esses guias trazem informações sobre a aplicação do Programa de *Compliance* e sua gestão, as políticas e diretrizes a ele relacionadas, as normas em que se baseiam e sua abrangência, bem como um glossário com as seguintes definições:

“[Os] colaboradores das empresas Eletrobras [são os seus] conselheiros, diretores, gerentes, empregados, contratados, prestadores de serviços, estagiários ou jovens aprendizes. (original sem grifo) [...]”

“[Os] Representantes [são] todas as pessoas físicas ou jurídicas que podem representar as Empresas Eletrobras, atuando como consultores, representantes, agentes, corretores, e outros intermediários e agindo em seu nome [...]”

Compliance – o termo *compliance* tem origem no verbo em inglês *to comply*, que significa agir de acordo com uma regra, uma instrução interna, um comando ou um pedido, ou seja, estar em “ *compliance*” é estar em conformidade com leis e regulamentos externos e internos. Portanto, manter a empresa em conformidade significa atender aos normativos dos órgãos reguladores, de acordo com as atividades desenvolvidas pela sua empresa, bem como os regulamentos internos, principalmente aqueles inerentes ao seu controle interno.”

¹ Para fins deste Relatório, o termo *compliance* foi utilizado com o mesmo significado de integridade.

² A integridade deve ser afirmada por meio de um programa constituído por políticas, diretrizes e medidas que tenham como objetivo “detectar e sanar desvios, fraudes, irregularidades e atos ilícitos praticados contra a administração pública”, cf. estabelece o caput do art. 41 do dec. 8420/2015.



Corrupção – ação, direta ou indireta, consistente em autorização, oferecimento, promessa, solicitação, aceitação, entrega ou recebimento de vantagem indevida, de natureza econômica ou não, envolvendo agentes públicos ou não, com o objetivo de que se pratique ou deixe de se praticar determinado ato. A conduta pode ser apenas tentada.

Ética – conjunto de princípios e referências que regulam a conduta moral de indivíduos, grupos, instituições, organizações, comunidades, sociedades, povos, nações etc. [...]

Fraude – qualquer ação ou omissão intencional com o objetivo de lesar ou ludibriar outra pessoa, capaz de resultar em perda para a vítima e/ou vantagem indevida, patrimonial ou não, para o autor ou terceiros. Caracteriza-se também pela declaração falsa ou omissão de circunstâncias materiais com o intuito de levar ou induzir terceiros a erro.”

A responsabilidade pela gestão do Programa de *Compliance* no âmbito do Sistema Eletrobras fica a cargo de um grupo de “Gerentes de *Compliance*”, sendo um da própria *Holding* e os outros ligados a cada uma de suas subsidiárias. O programa de integridade analisado prevê ainda a instauração, por demanda, de Comissões Executivas de Correição quando for necessária a investigação de “casos de denúncias ou violação ao Programa Anticorrupção”.

Sobre o início do processo de adesão formal de Furnas ao Programa de *Compliance* da *Holding*, este iniciou-se em 29/12/2014, quando a *Holding* encaminhou àquela Empresa, por meio da carta CTA-PR-519/2014, seu referido Manual de *Compliance*. Em 05/01/2015, com a aprovação da RD 004/2794, a Diretoria Executiva submeteu ao Conselho de Administração a sugestão da criação da Superintendência de Gestão de Conformidade e Riscos – RC.P, vinculando-a àquele mesmo Conselho.

Em 27/01/2015, o Conselho de Administração de Furnas, por meio da RCA nº 005/455, aprovou a criação da RC.P, vinculou-a à Diretoria da Presidência, sem atender, portanto, à sugestão da RD 004/2794. Pelo fato de se ter atribuído àquela nova unidade a incumbência pela representação de Furnas junto à *Holding* no que tange às questões de *compliance*, entende-se que seu Superintendente exerça, desde então, o papel de Gerente de *Compliance* no âmbito de Furnas, sendo, logo, o principal responsável pela gestão do programa de integridade naquela Empresa.

A concretização final da adesão de Furnas ao referido Programa de *Compliance* da *Holding*, inaugurado por seu Manual, se deu por meio da decisão da Diretoria Executiva RD nº 002/2801, de 10/02/2015. Dessa forma, adota-se também que, desde então, as diretrizes, políticas e medidas relacionadas à promoção da integridade no âmbito daquela empresa são norteadas pelos termos de tal programa, sob a gestão da RC.P.

Furnas informou que o Programa de *Compliance* da *Holding* foi elaborado a partir de consultoria contratada junto à empresa *Hogan Lovells*. Seguindo os passos da Eletrobras, aquela Empresa informou ainda vir trabalhando para contratação de uma consultoria para estruturar um Sistema de Integridade e Programa de *Compliance* próprio, integrado àquele da *Holding*.

Assim, a integridade passou a ser tratada, por Furnas, como um programa aprovado e minimamente estruturado apenas em janeiro de 2015. Até esse momento, a Empresa possuía apenas medidas dispersas e não sistematizadas de integridade (como, por exemplo, Código de Ética, Ouvidoria, Comissão de Ética, etc.).

Com a adesão ao Programa de *Compliance* instituído pelo Manual da *Holding*, Furnas passou a contar com um normativo que traz de forma ampla, mesmo que ainda insuficiente, o



modelo de programa de integridade para a Companhia. Quanto ao conteúdo, afirma-se que o documento contém as diretrizes necessárias 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 necessárias para a consolidação necessária do Programa de *Compliance* previsto no Manual da *Holding*.

Conclusões e Sugestões de Melhoria

Diante das avaliações realizadas e tendo em conta a recente vigência do recém-implantado programa de integridade de Furnas, o presente Relatório tem cunho propositivo a fim de que a Entidade possa desenvolver as políticas e procedimentos necessários para instituir a cultura de integridade no ambiente empresarial.

A seguir, são apresentados os principais resultados da avaliação realizada pela CGU, apartados por tema analisado:

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

O programa de integridade e as diretrizes, políticas e medidas a ele relacionadas aplicam-se a todos os colaboradores da Empresa, uniformemente, independentemente da posição hierárquica, contemplando também a Alta Administração e os Conselheiros Fiscais.

A Empresa promove o Programa de *Compliance* da *Holding* entre os seus colaboradores (via e-mail, intranet e cartazes), no entanto, tais divulgações não são realizadas pela Alta Administração, como incentivadora e divulgadora da integridade na Companhia. Quanto ao público externo, a Empresa não adota, de forma geral e contínua, uma política de divulgação ampla do seu programa de integridade.

A Empresa não possui políticas relativas à seleção e capacitação quanto à ética e integridade especificamente voltada para o corpo gerencial.

Ademais, considerando que o Programa é incipiente, não há registros de supervisão e avaliação dos resultados das políticas de integridade pela Alta Administração, tampouco foi sistematizado um processo de fluxo de informações entre as áreas responsáveis pelas políticas e a Alta Administração.

No que toca à percepção dos colaboradores que responderam o questionário encaminhado pela CGU: (i) 80% concordam, parcial ou totalmente, que a empresa está inequivocamente comprometida com a prevenção, detecção e correção de atos de corrupção ou fraude; e (ii) 49% 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.

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

Furnas utiliza o Código de Ética Único das Empresas Eletrobras que é aplicado a todos os componentes da Alta Administração (Diretoria Executiva e Conselhos de Administração e



Fiscal), empregados, contratados, prestadores de serviço, estagiários e possíveis jovens aprendizes.

O Código destaca a integridade como um dos princípios das empresas da *Holding* e registra, com destaque, que a atuação dos colaboradores deve se dar (i) 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) com repúdio a toda forma ou tentativa de corrupção, suborno, propina e tráfico de influência (item 1.9).

O Código adotado por Furnas exige que seus contratos firmados com fornecedoras de produtos ou prestadoras de serviços contenham cláusula que comprometa também as empresas contratadas a respeitarem, cumprirem e fazerem cumprir o disposto em tal instrumento.

Segundo informações levantadas junto aos atores que compõem o sistema de promoção da integridade em Furnas, a *Holding* está trabalhando na atualização do Código de Ética, tendo sido identificado pela CGU que as regras constantes no atual código não estão de acordo 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) 84% afirmaram que conseguem acessar de forma rápida e fácil o referido código; (ii) 90% afirmaram conhecer o seu conteúdo; e (iii) 65% responderam nunca ter participado de eventos/capacitações voltados para divulgação e explicação do conteúdo do Código de Ética da Empresa.

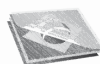
3. Políticas e procedimentos de integridade aplicáveis a todos os empregados e administradores, independentemente de cargo ou função exercidos

Para fins desta 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; e
- prevenção de conflitos de interesses entre os interesses privados de seus colaboradores e o interesse público.

Verificou-se que o Código de Ética, o Manual de *Compliance* e os Guias da Empresa são os normativos que – de forma geral - abordam o tema ética e integridade na Companhia. Percebeu-se que a Companhia, em regra, esforça-se para comunicar aos seus colaboradores a importância de se observar as normas atinentes ao tema.

Não se observou, contudo, que a Empresa tenha adotado ações e/ou desenvolvido mecanismos no sentido de garantir a efetividade do estabelecido nas políticas de integridade, incluindo o acompanhamento e o monitoramento dessas atividades.



Nesse sentido, ainda que a Companhia possua políticas atinentes ao tema integridade, em regra, tais políticas são bastante genéricas, não tendo sido identificado que a Empresa possua mecanismos capazes de garantir que tais políticas estejam atingindo seus objetivos.

4. Treinamentos periódicos e comunicação sobre o programa de integridade

Furnas não informou possuir um plano específico de disseminação para questões de ética e integridade e não encaminhou informações sobre possíveis comunicados feitos para fomentar a adoção de postura ética e salientar temas relacionados à integridade entre seus colaboradores. Apesar não haver um plano específico, a empresa informou que a disseminação de informações sobre o tema no âmbito daquela Empresa vem se dando por meio do “Portal da Ética”, do Programa “Ouvidoria Itinerante”, do Programa de “Integração de Novos Empregados”, e de outras ações pontuais.

Entre os colaboradores respondentes do questionário aplicado pela CGU, 51% responderam que a Empresa realiza campanhas para divulgar as políticas de integridade, ética e combate à corrupção. Ainda, 41% do total de respondentes afirmaram que receberam, por mensagem eletrônica ou meio físico, as normas relacionadas à promoção da integridade e suas atualizações.

A Empresa promoveu a capacitação de 64 empregados em 6 diferentes cursos/seminários entre 2014 e 2015, referentes aos temas ética e integridade, representando um percentual de 1,8% do universo de 3.550 empregados. Não há uma avaliação exclusiva para os treinamentos acerca dos temas ética e integridade, sendo que, dos realizados e informados no período, não foram disponibilizados os resultados de sua avaliação.

Ressalta-se que não foram verificadas ações específicas para fomento à participação de colaboradores em treinamentos sobre ética e integridade. A Empresa afirmou ainda que tal participação não é levada em consideração para avaliação de desempenho de seus empregados.

5. Gestão de Riscos

No tocante à normatização, o Manual de Organização da Empresa voltado para a Política de Gestão de Riscos e Controles Internos estabelece os princípios e diretrizes para promover e assegurar o gerenciamento de riscos corporativos.

O gerenciamento da Gestão de Riscos é realizado a partir da deliberação do Comitê de Gestão de Riscos de Furnas pela priorização dos eventos de riscos, posteriormente aprovados pela Alta Administração. Quanto à metodologia de gerenciamento, a Nota Técnica ARC.F.001.2015 define os conceitos para implantar um sistema automatizado de mapeamento, coleta de informações, tratamento e disseminação dos riscos corporativos aos quais Furnas está submetida.

A metodologia apresentada nessa Nota Técnica é consistente, todavia, carece de normatização procedimental no que tange à identificação, priorização, tratamento, análise, reporte, responsáveis e periodicidade de acompanhamento e atualização da avaliação de riscos.

Posto isso, conclui-se que a Entidade, apesar de dispor de uma política de mapeamento de riscos, não realiza a avaliação de riscos para aferir as probabilidades de fraude e corrupção a que está submetida, insumo necessário para a elaboração e aperfeiçoamento do programa de integridade.



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

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. Assim, com relação à avaliação anual sobre a eficácia dos controles internos do sistema contábil de Furnas, verificou-se que a Empresa testa anualmente seus controles por meio de consultores externos. No período de 2012 a 2014, a consultoria Deloitte, acompanhada da Auditoria Interna de Furnas, realizou exames para adequação dos controles internos aos preceitos da Lei Sarbanes-Oxley - SOx. No Relatório de Auditoria de 2014, os auditores relatam que “*algumas deficiências potencialmente críticas vêm se repetindo continuamente ao longo dos 5 anos, deixando a empresa vulnerável aos riscos inerentes aos respectivos controles*”.

Destaca-se, dentre as fragilidades apresentadas, a insuficiência de instrumentos de controle para garantir que as demonstrações das Sociedades de Propósito Específico - SPEs estejam adequadas às práticas contábeis vigentes e praticadas pelo Sistema Eletrobras.

Quanto à estrutura de controle adotada pela Empresa, Furnas informou que adota o COSO 1992 na Política de Gestão de Riscos das Empresas Eletrobras, mas ressalta que o COSO 2013 será adotado a partir de 2015.

Além disso, Furnas declarou que possui instrumentos capazes de apontar alterações anormais nos registros contábeis que possam indicar risco de corrupção ou violação às normas de integridade.

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

A criação da Superintendência de Gestão de Conformidade e Riscos – RC.P foi aprovada pelo Conselho de Administração em 27/01/2015. Vinculada à Diretoria da Presidência, a Superintendência possui os seguintes órgãos subordinados:

- Gerência de Conformidade – GCF.P; e
- Gerência de Gestão de Riscos e Controles Internos – GRIP.

Sendo a unidade responsável pela gestão do Programa de *Compliance*, foram mapeadas as seguintes fragilidades: (i) não vinculação da RC.P ao Conselho de Administração de Furnas; (ii) acúmulo de competências pelo Superintendente; (iii) ausência de atuação da área nas unidades descentralizadas da empresa; (iv) ausência de normativos internos que estabeleçam as formas de atuação da área; (v) falta de definição dos requisitos mínimos para o exercício das funções de superintendente e gerente.

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

A Ouvidora-Geral é a unidade responsável pelo canal de denúncias no âmbito da Empresa. Ela recebe manifestações, como sugestões, solicitações, elogios, reclamações, desvios éticos, demandas ambientais e denúncias, relacionadas à atuação e aos serviços prestados pela Empresa, bem como em relação ao Programa de *Compliance*.



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, mas que se constituem em ações não coordenadas.

Quanto à percepção dos empregados que responderam a pesquisa, 93% afirmaram que a empresa possui canal de denúncias, 85% concordam parcial ou totalmente que o canal de denúncias é de fácil acesso a todos os funcionários, e 86% afirmaram que, caso tivessem conhecimento de possíveis violações às normas ligadas à ética e integridade, saberiam quais canais utilizar para a realização de denúncias.

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

A apuração e aplicação de medidas disciplinares dos dirigentes e empregados estão previstas na norma IN 01/2012. A partir da leitura do referido documento, verificou-se que este não estabelece determinados prazos em seu rito, nem questões relativas à publicidade dos atos de instauração/delegação.

Sobre a divulgação das normas disciplinares, Furnas informou que tal se dá pelo “*Guia dos Colaboradores e dos Administradores e Conselheiros Fiscais, além do Código de Ética e Manual de Compliance; entregues em mãos e disponibilizados na intranet*”.

Quanto ao tema, 56% dos respondentes concordaram total ou parcialmente que o descumprimento aos dispositivos das políticas e procedimentos de integridade sujeita os empregados a medidas disciplinares, enquanto que 43% entendem que a empresa aplica medidas disciplinares aos empregados que não cumprem as políticas e normas de integridade.

Verificou-se ainda que Furnas ainda não utiliza o Sistema de Gestão de Processos – CGU-PAD.

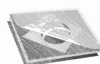
10. Procedimentos que assegurem a pronta interrupção de irregularidades ou infrações detectadas e a tempestiva remediação dos danos gerados

Neste item foram analisados os mecanismos destinados às funções relativas à detecção, interrupção, correção de irregularidades, bem como ao aprimoramento do programa de integridade.

O sistema de integridade de Furnas ainda não compreende tais funções de forma integrada. Verificou-se que a Empresa vem desenvolvendo projeto para contratação de consultoria com a finalidade de resolver tal lacuna.

11. Diligências apropriadas para contratação e, conforme o caso, supervisão, de terceiros, tais como prestadores de serviço, agentes intermediários e associados

Após exames, verificou-se que no Manual de *Compliance* há previsão para que Furnas realize, previamente à contratação, verificações para certificar se os representantes a serem contratados possuem histórico de envolvimento com corrupção ou outros tipos de condutas ilegais



ou antiéticas (*due diligence*). Averigua, também, o histórico de *Compliance* do representante aos dispositivos aplicáveis das Leis Anticorrupção.

Registra-se que a Eletrobras, juntamente com a empresa contratada *Hogan Lovell*, está promovendo uma reformulação do Manual de *Compliance* referente à política anticorrupção, considerando o aprimoramento dos mecanismos de *due diligence* e implementação dessa investigação para contratações de fornecedores.

12. Verificação, durante os processos de fusões, aquisições e outras operações societárias, do cometimento de irregularidades ou ilícitos ou da existência de vulnerabilidades nas pessoas jurídicas envolvidas

Com relação aos mecanismos para avaliar a probidade e integridade das empresas que irão se associar a Furnas, o Manual estabelece que essa Entidade realizará uma *due diligence* (investigação) sobre qualquer possível sócio da *joint venture*, acordo de cooperação ou outras combinações de empresas. O gerente de *compliance* definirá as informações específicas a serem obtidas em relação a essa investigação, a partir de modelos definidos no próprio Manual e por meio de entrevistas, analisará e aprovará os resultados de tal *due diligence* em relatório ou questionário escrito.

Contudo, no Manual não são definidos:

- a) *due diligence* para os representantes de Furnas indicados para participação nos Conselhos em Sociedades de Propósito Específico - SPE;
- b) Critérios para determinar a realização ou não da operação de *joint venture*, cooperação ou outra;
- c) Procedimento a ser adotado nos casos em que seja encontrado histórico de práticas antiéticas, fraude ou corrupção; e
- d) Fluxo de encaminhamento e aprovação.

Sobre os itens acima, a Entidade informou que o Manual de *Compliance* está sendo revisado pela Eletrobras e a consultora *Hogan Lovells*.

Sendo assim, a Entidade possui um procedimento formal primário, que define algumas rotinas, regras e procedimentos, carecendo a norma de aprimoramento para que se façam as verificações necessárias anteriormente aos processos de *joint venture*, acordo de cooperação, ou de outras combinações de empresas.

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

Inicialmente, cabe lembrar que o Programa de *Compliance* de Furnas foi aprovado em janeiro de 2015. O programa instituído pela empresa tem caráter geral (ou estrutural), 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.

Assim, a Entidade aguarda contratação de consultoria especializada para apoiar o desenvolvimento e a implantação de um programa de integridade corporativo e para, dentre outros, auxiliar no desenvolvimento de um modelo de monitoramento.



Portanto, Furnas não detêm procedimentos, mesmo que parciais e pontuais, capazes de monitorar as políticas de integridade já implantadas pela Empresa, a exemplo da gestão de riscos, Manual de *Compliance*, entre outros.

14. Transparência da pessoa jurídica

Furnas possui em seu site eletrônico <http://www.furnas.com.br/> informações sobre sua estrutura básica, acionistas, a gestão e as contas relacionadas, auditorias, licitações e outras informações institucionais.

Quanto à divulgação das informações sobre a estrutura organizacional, a distribuição de competências e o processo decisório, bem como dos registros das decisões (como atas, resoluções, etc.), essas não foram encontradas ou são disponibilizadas em nível superficial. Faz-se necessária a observação aos requisitos estabelecidos pela Resolução GSPAR nº 5, de 29/09/2015.

Quanto à transparência passiva, verificou-se que há acesso ao Serviço de Informação ao Cidadão (E-SIC), bem como há previsão de atendimento presencial para esse fim na sede da Empresa.

15. Processo de tomada de decisões

No âmbito de Furnas, o Estatuto e o Regimento Interno fixam as regras de tomada de decisão no âmbito da Alta Administração da Empresa. Além desses, o Manual de Organização e as Instruções Normativas nº 019.85 (Delegação de Competências), nº 001.96 (Proposição de Assuntos à Aprovação da DE e CA) e nº 005.2014 (Formação de parceria) são usados para compor o processo de tomada de decisão da Empresa, delimitando as competências das áreas responsáveis pelo referido processo e os limites de alçada para tomada de decisão.

Quanto ao registro formal das justificativas da Alta Administração nos casos em que a decisão tomada contrariar estudos ou pareceres técnicos e/ou jurídicos, a Entidade informou que até o momento a Empresa não possui referências sobre tal procedimento, tendo em vista que as Resoluções da Diretoria Executiva e do Conselho de Administração, embora representem atos de gestão, são sempre suportadas por pareceres jurídicos, financeiros e, nos casos específicos, por pareceres técnicos.

Acrescenta-se que os normativos da Empresa estabelecem os documentos necessários para Deliberações em geral, como instrução de Propostas de Resolução com Pareceres Jurídicos e Financeiros e manifestação do Comitê de Novos Negócios, nos casos estabelecidos na RD nº 003/2756, de 13.05.2014 (novos projetos de investimento, corporativos ou em participação, participação em leilões ANEEL, aquisição ou alienação de ativos ou de participações societárias, revisão de planos de negócio, estratégias de comercialização de energia).

Informa-se que a Avaliação de Desempenho do Conselho de Administração e da Diretoria Executiva de Furnas, relativa ao exercício 2014, demonstrou que:

- i. O Conselho não recebe adequadamente as informações claras e precisas que ajudem no entendimento e avaliação da pauta da reunião e que facilitem a tomada de decisões;
- ii. O Conselho não gerencia adequadamente os riscos enfrentados pela empresa (financeiros, regulatórios, internos, setoriais etc.); e



- iii. O Conselho e a Diretoria entendem que esta não exerce permanentemente a gestão de riscos corporativos, comunicando o Conselho com a antecedência necessária.

Sendo assim, constata-se que, apesar dos fluxos estabelecidos em normativos, há fragilidades no envio de informações tempestivas ao Conselho, bem como deficiências no gerenciamento dos riscos da Empresa, que são condições necessárias para garantir a efetividade do programa de integridade.

Principais sugestões de melhoria

Tendo em vista as oportunidades de aperfeiçoamento identificadas ao longo da avaliação, a CGU elaborou sugestões de melhoria, que podem ser agrupadas em três grupos: culturais, estruturais e operacionais.

O primeiro grupo de sugestões de melhoria baseia-se no pressuposto de que a efetividade do programa de integridade depende necessariamente da consolidação da cultura do dever, do desejo de tornar-se, de ser e estar em *compliance*, de assumir uma inegável conduta independente de códigos, leis ou regras impostas. Para tanto, todos os atores (empregados, fornecedores, terceirizados e alta administração) devem estar convencidos de que o cultivo da mais elevada postura ética são deveres indelévels. A transparência, a comunicação e o treinamento são estratégias de prevenção necessárias para implantar a cultura de *compliance* na Empresa. Além disso, a postura proativa (incentivo e supervisão) da alta administração é indispensável para o sucesso do programa.

O segundo grupo de sugestões dizem respeito à estruturação do programa de integridade e da instância responsável por ele. Já o terceiro, trata da operacionalização do programa e do desenvolvimento de ferramentas capazes de garantir que as políticas anticorrupção atinjam seus objetivos.

Culturais

- Incluir, na política de comunicação social, plano de medidas para a promoção da integridade e fomento à adoção de postura ética com a disseminação de informações sobre:
 - o Manual e os Guias de *Compliance* e o Código de Ética;
 - o canal de denúncias e a não retaliação de denunciante de boa fé;
 - os resultados das ações de integridade (apurações de denúncias, punições, aprimoramentos, etc.);
 - os requisitos para fins de avaliação de desempenho e nomeação para cargos de chefia e assessoramento; e
 - o comprometimento da Alta Administração, por meio da divulgação de decisões e ações realizadas.
- Incluir, na política de capacitação, plano de medidas voltadas à promoção de treinamentos sobre ética e integridade, com a devida avaliação de sua efetividade, tendo como foco especial para o corpo gerencial, o RC.P e os colaboradores que exerçam funções relacionadas a atividades em que há maior risco de fraudes e corrupção.
- Adequar a navegação e o conteúdo do site aos requisitos previstos nos arts. 7º e 8º do Decreto nº 7.724/2012, que regulamenta a LAI, e optar pela transparência ativa,



principalmente no que tange à disponibilização de informações sobre contratos de compras e prestação de serviços, bem como quanto às decisões do Conselho de Administração e da Diretoria Executiva, cujo acesso possa ser franqueado.

Estruturais

- Atualizar o Código de Ética, considerando as alterações ocorridas na legislação.
- Vincular a RC.P ao Conselho de Administração.
- Determinar que os cargos gerenciais da RC.P sejam ocupados por colaboradores dedicados exclusivamente a essa função.
- Estabelecer requisitos mínimos, inclusive relativos à certificação e experiência profissional, para aqueles que ocuparão os cargos na RC.P.
- Desenvolver procedimentos, fluxos e ferramentas para que a RC.P possa cumprir suas competências, incluindo a sua atuação nas unidades descentralizadas.
- Desenvolver o programa de integridade próprio para Furnas, a partir do Programa de *Compliance* da *Holding* e da matriz de riscos da Empresa no tocante à fraude e corrupção, por meio de projeto que preveja a participação efetiva da Alta Administração tanto em sua formulação quanto no acompanhamento de sua implementação.
- Estabelecer política para a função de interrupção de fraudes, corrupção e desvios, prevendo procedimentos, fluxos, competências e prazos, inclusive para suspensão da execução de contratos e afastamentos temporários de colaboradores, levando-se em consideração a devida tempestividade.
- Revisar as normas relativas à detecção e correção de fraude e corrupção, integrando-as às funções de interrupção e aprimoramento.
- Incluir na política de cadastro/recrutamento e desenvolvimento de pessoal:
 - Critérios relativos à participação em treinamentos sobre os temas relacionados à ética e integridade para a avaliação de desempenho e para nomeação para cargos gerenciais e de assessoramento;
 - A necessidade de análise do histórico de envolvimento em práticas contrárias à ética e integridade para a nomeação para cargos gerenciais e de assessoramento; e
 - requisitos mínimos, inclusive relativos à certificação e experiência profissional, para aqueles que ocuparão os cargos na RC.P.
- Avaliar a adequabilidade da responsabilidade de promoção e aprovação de *due diligence* e do oferecimento de brindes ao Gerente de *Compliance*.
- Replicar as políticas de *compliance* nas Sociedades de Propósito Específico - SPEs nas quais não estejam adequadas às práticas contábeis vigentes e praticadas pelo Sistema Eletrobras.



- Instituir política para que sejam realizadas *due diligence* sobre os representantes da Companhia indicados para atuar em sociedades de propósito específico - SPE.

Operacionais

- Implementar procedimentos, rotinas e responsáveis com o fito de garantir que as políticas de integridade sejam efetivamente observadas (monitoramento), bem como estabelecer fluxo de comunicação entre as áreas da Empresa responsáveis pelas políticas de integridade e ética, a Superintendência de Gestão de Conformidade e Riscos e a alta administração.
- Estruturar e operacionalizar a etapa de tratamento, monitoramento e comunicação de riscos, bem como aperfeiçoar a avaliação de riscos produzindo informações qualitativas e quantitativas relevantes para a definição de respostas a riscos.
- Instituir procedimentos para que sejam realizadas as *due diligence* sobre os representantes e sócios da *joint venture*, acordos de cooperação, ou outras combinações de empresas, bem como critérios para determinar a realização ou não da contratação/parceria, procedimento a ser adotado nos casos em que seja encontrado histórico de práticas antiéticas, fraude ou corrupção e fluxo de encaminhamento e aprovação.
- Elaborar norma de monitoramento e aperfeiçoamento do programa de integridade da Empresa, contendo rotina, responsáveis, periodicidade de obtenção dos dados, fluxo de análise e aprovação, metas, indicadores e histórico de dados para demonstrar a efetividade do funcionamento do Programa de Integridade.
- Estabelecer no Regimento da Diretoria Executiva e do Conselho de Administração rotinas que garantam que todos os participantes receberam informações claras e precisas que ajudem no entendimento e avaliação da pauta da reunião e que facilitem a tomada de decisões; e relação de documentos que garantirão a completude e qualidade dos estudos encaminhados.



1. Introdução.....	19
2. Objetivo e escopo da avaliação.....	19
3. Resultados.....	20
4. Conclusão.....	62



1. Introdução

A adoção de boas práticas corporativas é fator preponderante para diminuir o risco de corrupção e fraude 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. Objetivo e escopo da avaliação

A avaliação dos mecanismos de integridade adotados pela Eletrobras Furnas teve como objetivo conhecer o estágio evolutivo em que a empresa se encontra em termos de políticas e procedimentos relacionados à ética e integridade.

A análise realizada abrangeu verificações relacionadas aos seguintes temas:

Item	Descrição do item
1	Comprometimento da alta direção da pessoa jurídica, incluídos os conselhos, evidenciado pelo apoio visível e inequívoco ao programa
2	Padrões de conduta e código de ética aplicáveis a todos os empregados e administradores, independentemente de cargo ou função exercidos
3	Políticas e procedimentos de integridade aplicáveis a todos os empregados e administradores, independentemente de cargo ou função exercidos
4	Treinamentos periódicos e comunicação sobre o programa de integridade
5	Análise periódica de riscos para realizar adaptações necessárias ao programa de integridade
6	Registros e controles contábeis que assegurem a pronta elaboração e confiabilidade de relatórios e demonstrações financeiras da pessoa jurídica



Item	Descrição do item
7	Independência, estrutura e autoridade da instância interna responsável pela aplicação do programa de integridade e fiscalização de seu cumprimento
8	Canais de denúncia de irregularidades, abertos e amplamente divulgados a funcionários e terceiros, e mecanismos destinados à proteção de denunciante de boa-fé
9	Aplicação de medidas disciplinares em caso de violação do programa de integridade
10	Procedimentos que assegurem a pronta interrupção de irregularidades ou infrações detectadas e a tempestiva remediação dos danos gerados
11	Diligências apropriadas para contratação e, conforme o caso, supervisão, de terceiros, tais como, fornecedores, prestadores de serviço, agentes intermediários e associados
12	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
13	Monitoramento contínuo do programa de integridade visando seu aperfeiçoamento na prevenção, detecção e combate à ocorrência de atos lesivos
14	Transparência da pessoa jurídica
15	Processo de tomada de decisões

Adicionalmente, foram enviados questionários a 453 (quatrocentos e cinquenta e três) funcionários, selecionados por amostragem probabilística, no período de 31/07/2015 a 24/08/2015, com a finalidade de verificar sua percepção acerca dos mecanismos de integridade existentes na empresa.

Após aplicação do questionário, foram reportadas 178 (cento e setenta e oito) respostas, cujos resultados são explanados por item no índice Resultados. 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.

3. 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, foram avaliados: (i) o comprometimento da alta direção com promoção da 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 à supervisão da aplicação das políticas e medidas a ele relacionadas; (ii) a exigência da adoção de posturas íntegras e a demonstração deste compromisso com a integridade por meio do discurso dos membros da Alta Administração, que têm importante papel ao transmitir e reforçar tal compromisso para os públicos interno e externo; e (iii) a percepção dos colaboradores da empresa a respeito do efetivo comprometimento da Alta Administração com a integridade e o programa que visa a sua promoção.

Sobre o comprometimento da Alta Administração, o primeiro ponto a que se faz menção está na própria criação da RC.P, como já destacado. O processo de adesão de Furnas ao Programa de *Compliance* da *Holding* iniciou-se em 29/12/2014. Em 05/01/2015, com a aprovação da RD 004/2794, a Diretoria Executiva submeteu ao Conselho de Administração a sugestão da criação da RC.P, sugerindo a vinculação dessa área àquele mesmo Conselho.

Em 27/01/2015, o Conselho de Administração de Furnas, por meio da RCA nº 005/455, aprovou a criação da Superintendência de Gestão de Conformidade e Riscos – RC.P, mas, sem atender a sugestão da RD 004/2794, vinculou a nova área à Presidência da Companhia. Em que pese não ser mandatória a vinculação da área de integridade ao Conselho de Administração de Furnas, uma decisão nesse sentido teria o condão de, além de conferir maior independência à RC.P, indicar que a Alta Administração reconhece a importância da promoção da integridade.

Como já apontado, o Programa de *Compliance* da *Holding* foi elaborado a partir de consultoria contratada junto à empresa *Hogan Lovells*. Seguindo os passos da Eletrobras, Furnas informou ainda vir trabalhando para contratação de uma consultoria para estruturar um Sistema de Integridade e Programa de *Compliance* próprio, integrado àquele da *Holding*.

Acerca da supervisão do Programa de *Compliance* pela Alta Administração da Companhia, Furnas informou que são emitidos pela RC.P e encaminhados às instâncias de governança corporativa relatórios mensais contendo informações sobre seu funcionamento e o andamento de sua implantação. Foi apresentado à CGU, a título de exemplo, o Relatório de Informação às Instâncias de Governança Corporativa nº 003/2015, de 01/07/2015. Este relatório foi encaminhado para o Conselho de Administração, Conselho Fiscal e Presidência, contendo o *status* das investigações, conduzidas pela Comissão Executiva de Correição, de denúncias de violação ao Programa de *Compliance*, apresentadas via Ouvidoria, mídia, Ministério Público e outras fontes, para informar à Alta Administração sobre o andamento da implementação programa de integridade da empresa.

A Empresa informou que o Relatório conclusivo, encaminhado pela Comissão Executiva de Correição à RC.P e submetido à Diretoria Executiva (PRD.DP.042.2015/RD.001/2824), serviria como evidência para este item.

Em que pese terem sido apresentadas cópias de atas de reuniões da Diretoria e dos Conselhos de Administração e Fiscal que aprovaram a estrutura voltada à promoção da integridade, tais atas não possuem registros da ocorrência de reuniões para discussão da implementação do programa e da realização de medidas de integridade.



Sobre a disseminação do programa, a empresa utiliza especialmente a intranet, e-mails e cartazes para comunicar internamente informações sobre as diretrizes, políticas e medidas relacionadas à integridade. As comunicações, de um modo geral, não se dão por meio da Alta Administração. Acerca da comunicação ao público externo, a empresa informou que disponibiliza, na página da web, seu Código de Ética que, no item 3, trata dos “Compromissos das empresas Eletrobras e de seus colaboradores no relacionamento com seus fornecedores, prestadores de serviços, demais parceiros e clientes”.

Estas ações, entretanto, não denotam que há de forma geral e contínua esforços da Alta Administração de Furnas com a promoção de uma política de divulgação ampla do Programa de *Compliance* da Holding para seus públicos interno e externo.

Quanto à existência de medidas especiais para promoção da integridade entre os detentores de cargos gerenciais, Furnas apresentou o treinamento, denominado “Treinamento de *Compliance* – Lei Contra Prática de Corrupção Estrangeira – FCPA e Nova Lei Brasileira”, realizado com o apoio da *Hogan Lovells*. O treinamento ocorreu no dia 27/05/2015 e teve duração de duas horas, porém, a princípio, se restringiu aos gerentes cujos processos envolvem “riscos de *compliance*”. O mesmo treinamento foi também realizado, no dia 25/03/2015, para o Conselho de Administração e para a Diretoria Executiva. Cabe destacar que o conteúdo do treinamento apresentado não contemplou temas especiais para atuação de gerentes.

Os resultados dos questionários aplicados quanto ao tema em questão apontaram que entre os 117 colaboradores que responderam o questionário encaminhado pela CGU:

- 80% concordam, parcial ou totalmente, que a empresa está inequivocamente comprometida com a prevenção, detecção e correção de atos de corrupção ou fraude.
- 49% 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.

Sugestões de Melhoria

- Desenvolver o programa de integridade de Furnas, a partir do Programa de *Compliance* da *Holding*, por meio de projeto que preveja a participação efetiva da Alta Administração tanto em sua formulação quanto no acompanhamento de sua implementação.
- Incluir na política de comunicação social da Empresa plano de medidas para a promoção da integridade e fomento à adoção da postura ética com a disseminação de informações que demonstrem, por decisões e ações, o compromisso concreto da Alta Administração.
- Criar política de supervisão do Programa de *Compliance* e de aperfeiçoamento, com atenção especial ao papel da Alta Administração.
-

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



Um código de ética é um instrumento fundamental em um programa de ética e integridade e deve tratar - de forma clara, ampla e direta - dos valores e condutas esperadas de todos os funcionários e dirigentes da empresa. Este documento deve ser destinado e aplicado a todos aqueles que atuam na empresa, incluindo a alta direção e os terceirizados, e deve esclarecer as razões e objetivos da adoção de determinados valores. A linguagem deve ser acessível, independentemente do nível de escolaridade do público-alvo, e deve, idealmente, conter disposições aplicáveis a terceiros que atuam na cadeia produtiva/de fornecimento da empresa.

A avaliação deste tema diz respeito ao Código de Ética aplicável no âmbito de Furnas, sua forma de divulgação e sua aprovação pela Alta Administração, bem como sua acessibilidade e a facilidade de compreensão da linguagem em que foi escrito. Também foi avaliado o seu conteúdo, de modo a verificar se contempla os assuntos tidos como essenciais.

Sobre a legitimação/institucionalização do Código de Ética, Furnas informou que adota a versão de 2010 do “Código de Ética Único das Empresas Eletrobras”. Em que pese haver na página 2 do Código registro de que este foi subscrito pelo Diretor-Presidente de Furnas, mesmo após pedidos encaminhados por meio das Solicitações de Auditoria (SA) 201504023/2 e 201504023/18, a unidade examinada não disponibilizou quaisquer registros que comprovem a formalização da obrigatoriedade da aplicação do Código de Ética entre seus empregados e, tampouco, de sua disseminação entre os colaboradores. Em resposta à última SA mencionada, Furnas encaminhou um ato de sua Diretoria-Executiva que não responde à solicitação apresentada, mas sim indica a aprovação de uma versão de um Código de Ética próprio, de 2005 (RD 001/2289, de 12/07/2005). Visto o trecho transcrito a seguir, constante da seção de apresentação do Código de Ética de 2010, deduz-se que aquele de 2005 tenha sido revogado:

“A partir de uma completa revisão comparativa dos códigos de ética e de conduta anteriormente existentes nas empresas Eletrobras, o processo de elaboração e unificação dos códigos contou com ampla participação dos colaboradores, de forma representativa, em workshops que envolveram todo o corpo gerencial, consulta aos empregados e ampla divulgação, para estimular as sugestões e críticas de todos, recebidas por meio de um canal eletrônico direto.”

Sobre as disposições do atual Código de Ética, sua análise foi orientada para verificar se estas: (i) declaram valores e princípios relacionados com a ética e a integridade; (ii) definem condutas permitidas e proibidas; (iii) esclarecem sobre a proibição de práticas de fraude e corrupção, inclusive transnacional, quando aplicável, caracterizando-as; e (iv) preveem medidas éticas e disciplinares quanto ao descumprimento de normas éticas e mencionam sobre a existência e a forma de utilização do canal de denúncias.

Para os fins desta análise, destacam-se do código os princípios éticos relacionados à integridade e à impessoalidade e os seguintes compromissos de conduta aplicáveis em seu escopo:

“1.1. Pautar suas decisões empresariais pela ética, transparência, integridade, lealdade, impessoalidade, legalidade e eficiência, utilizando de forma responsável seus recursos econômico-financeiros na busca por níveis crescentes de competitividade, excelência e rentabilidade, considerando os legítimos interesses de todos os seus públicos de relacionamento e seu compromisso com a sustentabilidade;



- 1.6. 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;*
- 1.9. Repudiar e denunciar toda forma ou tentativa de corrupção, suborno, propina e tráfico de influência;*
- 1.10. Não apoiar nem contribuir com partidos políticos ou campanhas políticas de candidatos a cargos eletivos.*
- 1.11. Disseminar os princípios éticos e os compromissos de conduta expressos neste Código de Ética;*
- 2.1.7. Disponibilizar para todos os colaboradores canais de comunicação efetivos, seguros e confiáveis para receber informações, sugestões, consultas, críticas e denúncias;*
- 2.1.8. Prover garantias institucionais de proteção à confidencialidade dos colaboradores envolvidos em denúncias, para preservar direitos e proteger a neutralidade das decisões;*
- 2.2.20. Não se envolver em operações das empresas Eletrobras com empresas de que sejam sócios ou com cujos acionistas ou gestores mantenham relações de parentesco em linha reta ou colateral até o 2º grau civil, ou de afinidade;*
- 3.8. Estabelecer e manter relacionamento e comunicação com clientes, fornecedores, prestadores de serviços e demais parceiros segundo os princípios éticos definidos neste Código de Ética, oferecendo tratamento equânime a todos eles, evitando qualquer privilégio e discriminação;*
- 3.11. 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.”*

As disposições complementares do Código trazem ainda indicações sobre:

- a) a obrigatoriedade da inclusão de cláusula específica nos contratos de fornecimento e prestação de serviços que vincule as empresas contratadas à observância aos termos do próprio Código;
- b) o posicionamento sobre a validade indeterminada do Código, mas a previsão sobre a realização de revisões;
- c) a previsão da existência de uma Comissão de Ética para apuração de possíveis descumprimentos de princípios ou compromissos de conduta expressos no Código;
- d) a possibilidade de que a apuração de descumprimento ético resulte em medida disciplinar administrativa ou medida judicial, sem prejuízo entre estas;
- e) a existência de processo de disseminação dos princípios éticos e dos compromissos expressos do código (também previsto no item 1.1) e de canal de recebimento de pedidos de esclarecimentos, críticas e denúncias, que poderá se dar por meio da Comissão de Ética ou de unidades de Ouvidoria.

Sobre a aplicação das categorias de análise (presença e completude) do conteúdo do Código, verificou-se o seguinte:

- a) não há menções sobre que condutas seriam aquelas proibidas e nem especificamente sobre aquelas relacionadas a práticas de fraude e corrupção, com exceção das que abordam questões de nepotismo, detalhadas no próximo item;
- b) os itens 2.2.18 e 2.2.20, transcritos acima, não estão aderentes à Súmula Vinculante nº 13, de 2008, ao Decreto nº 7.203/2010 e à Lei nº 12.813/2013, que proíbem:



- 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
 - 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;
- c) não há menção sobre possíveis medidas éticas e disciplinares, somente indicação sobre a existência de Comissões de Ética e sobre a possibilidade de que essas realizem apurações sobre eventuais transgressões a normas éticas e de que em razão de tais transgressões medidas administrativas disciplinares e judiciais podem ser tomadas de forma cumulativa.

Os atores componentes do sistema de promoção da integridade em Furnas informaram que há um processo de revisão do Código em andamento no âmbito da *Holding*, com o fito de adequá-lo às mudanças ocorridas na legislação. Este elemento não foi comprovado por outros meios, não havendo indicações acerca do andamento de tal revisão e nem da previsão de seu encerramento.

Sobre a disseminação do código, além do que consta de seu próprio item 1.1, não foram encaminhados normativos sobre o assunto, não tendo sido disponibilizadas cópias de quaisquer atos que formalizem o Código da *Holding* em Furnas, que tornem seu conhecimento obrigatório a todos e que atribuam a uma de suas unidades a responsabilidade por sua disseminação.

No entanto, colaboradores de Furnas, componentes do sistema de gestão do Programa de *Compliance*, informaram que tanto a Comissão de Ética quanto a Ouvidoria realizam atividades não sistematizadas voltadas à divulgação do Código (entrega de exemplares impressos aos novos colaboradores por meio do Programa de Integração, ações de Ouvidoria itinerantes, etc.), bem como outras voltadas à revisão dos canais utilizados, como a análise dos portais de Furnas.

Especificamente quanto à entrega de exemplares impressos aos colaboradores que não disponham de acesso à rede de Furnas, intra ou extra, a empresa informou que estes recebem o código quando da contratação. Indagada sobre qual estratégia seria utilizada para entregar aos colaboradores contratados antes de 2010 a versão mais atualizada do código, a empresa enviou informações que não respondem ao questionamento.

Analisadas as respostas dadas aos 178 questionários respondidos, verificou-se o seguinte:

- a) 4% informaram que não conseguem acessar de forma rápida e fácil o código e 9% que não conhecem o conteúdo do Código;
- b) 65% informaram que nunca participaram de eventos de divulgação e explicação sobre o Código;
- c) 16% que se recordam de terem recebido mensagens que os incentivassem à adoção de posturas éticas e 60% informaram que só se lembraram de terem recebido tais mensagens raramente; e



- d) 27% informaram que discordam total ou parcialmente da assertiva acerca da cobrança e da aplicação do Código pela alta administração de Furnas;

Outras questões mais detalhadas acerca do canal de denúncias e sobre os efeitos disciplinares das apurações realizadas pela Comissão de Ética estão abordadas de forma mais detida nos temas 8 e 9.

Sugestões de Melhoria

- Promover a atualização do Código de Ética junto à *Holding*, considerando as alterações ocorridas na legislação.
- Incluir na política de comunicação social plano de medidas para divulgação do Código de Ética e do programa de integridade, bem como da existência de serviços para esclarecimento de dúvidas sobre o assunto.
- Instituir Código de Conduta, buscando ampla participação dos colaboradores.

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

Nesta 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; e
- prevenção de conflitos de interesses entre os interesses privados de seus colaboradores e o interesse público.

Verificou-se que o Código de Ética, Manual de *Compliance* e Guias da Empresa são os normativos que abordam de forma geral as diretrizes de integridade aos colaboradores dos temas elencados acima.

O Manual de *Compliance* e os Guias do Colaborador e dos Administradores e Conselheiros Fiscais enunciam o compromisso da Empresa contra a corrupção:

Manual de *Compliance*

“1. APRESENTAÇÃO DA POLÍTICA DA COMPANHIA

Centrais Elétricas Brasileiras S.A. - Eletrobras e suas subsidiárias (no conjunto, "Empresas Eletrobras") têm o compromisso de manter os mais altos níveis de padrões profissionais e éticos na condução de seus negócios. 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. As Empresas Eletrobras têm o compromisso de conduzir suas atividades sem se submeter à influência ilegal do suborno e de aumentar a consciência de seus colaboradores sobre a corrupção, sejam eles membros do Conselho, Diretores, conselheiros independentes, gerentes, empregados, contratados, prestadores de serviços, estagiários, jovens aprendizes (no conjunto "Colaboradores"), e de todas as pessoas físicas ou jurídicas que podem representar as Empresas Eletrobras, atuando como consultores, representantes, agentes, corretores, e outros intermediários e agindo em seu nome (no conjunto "Representantes"), joint ventures e sócios comerciais no mundo inteiro.

De acordo com a política das Empresas Eletrobras, todos os colaboradores e representantes das empresas, e todos os sócios de joint ventures ou outras afiliadas em situação semelhante devem observar integralmente todas as leis e regulamentos anticorrupção aplicáveis (...)."

Guias do Colaborador e dos Administradores e Conselheiros Fiscais

"As empresas Eletrobras fortalecem, com a implantação do programa, o compromisso de manter os mais altos níveis de padrões profissionais e éticos na condução de seus negócios, combatendo a corrupção e preservando a confiança do mercado."

O item 4.1 do Manual de *Compliance* e o item 3.1 dos Guias do Colaborador e dos Administradores e Conselheiros Fiscais elencam diversos compromissos de conduta que os administradores e conselheiros fiscais devam assumir nos relacionamentos institucionais, dentre os quais se destacam:

"3.1. Obrigações antissuborno (...)

- Não pagar, oferecer ou prometer fornecer, disponibilizar ou autorizar o pagamento ou o fornecimento, direta ou indiretamente, por meio de qualquer outra pessoa física ou jurídica, de qualquer valor a um agente do governo.*
- Consultar o gerente de compliance ou a Comissão Diretiva de Compliance antes de se envolver em qualquer atividade que possa levantar dúvidas quanto ao cumprimento das leis anticorrupção.*
- Identificar se a pessoa com a qual está negociando em nome das empresas Eletrobras é um agente do governo ou se a pessoa física ou jurídica com a qual estão negociando é uma autoridade governamental ou a representa. Em caso de dúvida quanto à identificação, é preciso buscar a orientação do gerente ou Comissão Diretiva de Compliance.*
- Atuar de acordo com as políticas públicas, sem concessões a ingerências de interesses e favorecimentos particulares, partidários ou pessoais, tanto nas decisões empresariais quanto na ocupação de cargos.*
- Repudiar e denunciar aos canais adequados toda forma ou tentativa de corrupção, suborno, propina e tráfico de influência.*
- Não fazer uso do tempo de trabalho, cargo, função e influência administrativa para atividades de interesse próprio ou para obter favorecimento para si ou para outrem. (...)*
- Não participar de negociação da qual possam resultar vantagens ou benefícios pessoais que caracterizem conflito de interesses reais ou aparentes para os colaboradores envolvidos, de qualquer uma das partes.*
- 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 de interesse das empresas Eletrobras. (...)*
- Relatar imediatamente ao gerente de compliance ou à Comissão Diretiva de Compliance quaisquer violações suspeitas ou reais (...) à lei aplicável, regulamentos ou ao Programa Anticorrupção. (...)"*

Contudo, apesar das diretrizes dispostas acima, constatou-se que não há procedimentos específicos de controle suficientes para prevenir ocorrências de fraudes e corrupção. O Quadro a



seguir apresenta a avaliação realizada por esta equipe de controle interno acerca das políticas de integridade adotadas pela Companhia:

Política	Análise do Controle Interno	A política...		
		Existe?	É completa?	É monitorada?
Brindes e presentes	<p>Furnas estabelece proibição para que seus colaboradores não ofertem nem recebam presentes, privilégios, pagamentos, empréstimos, doações, serviços e quaisquer outros benefícios ou vantagens, como disposto no Código de Ética da Empresa.</p> <p>Contudo, no Manual de <i>Compliance</i> e nos Guias do Colaborador e dos Administradores e Conselheiros Fiscais é determinado o limite de R\$100,00 (cem reais) para oferecimento de brindes institucionais, sendo que para todos os outros casos de oferecimento, é necessária aprovação prévia do Gerente de <i>Compliance</i> da Empresa.</p> <p>Assim, verificou-se que 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.</p> <p>Constatou-se, também, a inexistência de rotina para aprovação dos brindes oferecidos e recebidos pelos colaboradores da empresa acima de R\$100,00.</p> <p>Quanto à aprovação prévia pelo Gerente de <i>Compliance</i>, esta Unidade técnica de controle sugere que a Empresa reflita a adequação dessa responsabilidade à Comissão de Ética, como já previsto no Código de Ética de Furnas, sendo a Superintendência de Gestão de Conformidade e Riscos uma instância supervisora da política de brindes.</p> <p>Por fim, não há controle sistematizado dos registros das informações sobre os brindes e presentes recebidos e oferecidos pelos colaboradores da empresa.</p>	Sim	Não	Não



Política	Análise do Controle Interno	A política...		
		Existe?	É completa?	É monitorada?
Corrupção (ativa e passiva)	<p>O Código de Ética estabelece o compromisso das empresas Eletrobras e de seus colaboradores para repudiar e denunciar toda forma ou tentativa de corrupção, suborno, propina e tráfico de influência. Já os Guias do Colaborador e dos Administradores e Conselheiros Fiscais (obrigações antissuborno) elencam diversos compromissos de conduta que os administradores e conselheiros fiscais devam assumir nos relacionamentos institucionais, expostos no preâmbulo deste item.</p> <p>Porém, em que pese diversos documentos que declarem expressamente o repúdio da Empresa a práticas de corrupção, não existe uma política sistematizada de prevenção e detecção de fraude e corrupção passiva nos processos licitatórios realizados pela entidade.</p> <p>A Entidade não possui regras e procedimentos para prevenção da ocorrência de atos de corrupção (ativa ou passiva) no contato entre representantes da Empresa e terceiros, como: rotatividade obrigatória de funcionários em cargos que requeiram contato com agentes públicos de outras entidades, com fornecedores/prestadores de serviços ou em áreas sensíveis; vedação de que colaboradores se reúnam sozinhos com agentes públicos de órgãos e de outras entidades; entre outras medidas objetivas que visam à prevenção de atos de corrupção.</p> <p>Por fim, Furnas ratificou a ausência desses controles, relatando que estão iniciando o processo de monitoramento com a área de <i>Compliance</i>.</p>	Sim	Não	Não



Política	Análise do Controle Interno	A política...		
		Existe?	É completa?	É monitorada?
Nepotismo	<p>O Código de Ética de Furnas enuncia claramente a vedação da ocorrência de nepotismo nas relações hierárquicas da Empresa e em suas contratações. Contudo, o item 2.2.18 do Código de Ética da Companhia não está de acordo com o que estabelece a Súmula Vinculante n.º 13 e o Decreto n.º 7.203/2010.</p> <p>Para contratações com empresas, Furnas solicita a “Declaração Ausência de Parentesco”, que declara que o representante legal da empresa não possui parentesco consanguíneo ou afim, até 3º grau, com empregados e/ou dirigentes de Furnas e das demais empresas do Sistema Eletrobrás, e a “Declaração Negativa de Vínculo Empregatício com Furnas”, que declara que os diretores, sócios e gerentes da parceira, bem como parentes até o terceiro grau, não mantêm vínculo empregatício com nenhuma empresa pertencente ao Sistema Eletrobras e não ocupam nenhuma função no Poder Legislativo (Federal, Estadual e Municipal).</p> <p>Porém, não há previsão de procedimentos para verificações dessas declarações que sejam capazes de evitar que sejam contratadas, sem licitação, pessoas jurídicas nas quais haja administrador ou sócio que tenha vínculo familiar com gestor de Furnas (ou com autoridade hierarquicamente superior), quando este atue na área responsável pela demanda ou contratação, de maneira a atender o Decreto n.º 7.203/2010 9 (art. 3º, §3º), que dispõe sobre a vedação do nepotismo no âmbito da Administração Pública Federal.</p> <p>Além disso, não há regras capazes de evitar que sejam contratados para cargo de confiança, função temporária ou estágio pessoas que possuam grau de parentesco até o terceiro grau com a máxima autoridade administrativa da Empresa ou com ocupante de cargo de direção, chefia ou assessoramento, conforme art. 3º do Decreto n.º 7.203/2010.</p>	Sim	Não*	Não



Política	Análise do Controle Interno	A política...		
		Existe?	É completa?	É monitorada?
Patrocínios e doações filantrópicas	<p>O Manual de Compliance estabelece vedação de que doações filantrópicas sejam utilizadas como forma de pagamento de vantagem indevida a agente público ou que sejam aplicados em desacordo com os princípios de integridade da Empresa.</p> <p>A Resolução de Diretoria nº 010/2353, de 19/09/2006, que aprova o documento intitulado 'Ação de Furnas no atendimento a demandas externas', cria o Comitê de Enquadramento, composto por representantes de todas as diretorias, que fica responsável por analisar e hierarquizar as demandas por patrocínios e doações.</p> <p>Com relação aos critérios objetivos para seleção dos beneficiários/patrocínios e das contraprestações, a Empresa informou que as regras são definidas de acordo com as características de cada patrocínio/doação, por edital de seleção.</p> <p>As regras para diligenciar e avaliar as entidades requerentes quanto ao atendimento da política de integridade de Furnas estão descritas nos próprios editais de patrocínio/ações sociais.</p> <p>Antes de realizar qualquer patrocínio/doação filantrópica, é feito um pedido de parecer jurídico e proposta de resolução de diretoria para aprovação em Diretoria Executiva. Para patrocínios, ainda é solicitada uma autorização junto à Secretaria de Comunicação do Governo Federal.</p> <p>Furnas está elaborando plano de melhoria com a inclusão de cláusulas nos instrumentos contratuais referentes à Política de Anticorrupção das Empresas Eletrobras, considerando o Manual de Compliance. Além disso, doravante, a Gerência de Responsabilidade Sociocultural submeterá à Superintendência de Gestão de Conformidade e Riscos - RC o Relatório de Acompanhamento Mensal das Ações dessa Gerência.</p> <p>Constata-se, assim, neste primeiro momento, a ausência de participação da Superintendência de Gestão de Conformidade e Riscos, no que toca às diligências a serem feitas no processo de concessão de patrocínios/doações.</p>	Sim	Não	Não



Política	Análise do Controle Interno	A política...		
		Existe?	É completa?	É monitorada?
Conflitos de interesse	<p>O Código de Ética de Furnas estabelece que o colaborador deve reportar eventuais conflitos reais ou aparentes entre interesses das empresas Eletrobras e interesses relacionados à sua atividade profissional, pessoal ou de terceiros. Contudo, 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.</p> <p>Quanto à análise da política existente, Furnas informou que a Instrução Normativa IN.004.2015, que trata de Conflito de Interesses, está em revisão para se adequar à Lei n.º 12.813/2013. Considerando que não foi encaminhada a Instrução vigente para avaliação por este Órgão de Controle Interno, a análise restou prejudicada.</p> <p>Sendo assim, conclui-se:</p> <ul style="list-style-type: none"> • 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. • 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. • 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. 	Sim	Não*	Não

Fonte: Respostas às Solicitações de Auditoria 201504023/003 e 017.

* Desatualização do Código de Ética adotado pela Companhia.

Quanto à percepção dos empregados sobre as políticas de integridade:

- 62,9% 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 65,7% 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).



A partir do exposto, verificou-se que a Companhia normatizou os assuntos relativos à integridade e, em regra, esforça-se para comunicar aos seus colaboradores a importância de se observar as normas atinentes ao tema.

Conforme relato da Empresa, Furnas possui o instrumento denominado “Matriz de Objetivos e Controles – MOC”, que realiza o fluxo de troca de informações entre as áreas da Empresa responsáveis pelas políticas de integridade e ética, e entre a Superintendência de Gestão de Conformidade e Riscos – RC.P e a Alta Administração.

Não se observou, contudo, que a Empresa tenha adotado ações e/ou desenvolvido mecanismos no sentido de garantir a efetividade do estabelecido nas políticas de integridade, incluindo o acompanhamento e o monitoramento dessas atividades.

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

Em função dos resultados obtidos, foram emitidas as seguintes sugestões de melhoria:

Sugestões de Melhoria

- Implementar procedimentos, rotinas e responsáveis com o fito de garantir que as políticas de integridade sejam efetivamente observadas (monitoramento).
- Priorizar, nos próximos Planos Anuais de Auditoria Interna da Companhia, testes sobre os controles implementados para mitigar/evitar os eventos de riscos atinentes à integridade e conformidade.
- Desenvolver ferramentas que auxiliem a identificação de casos de conflito de interesse e nepotismo na Companhia.
- Definir claramente qual o papel da Superintendência de Gestão de Conformidade e Riscos – RC.P, da Alta Administração e das demais áreas da Companhia envolvidas nos processos de concessão de brindes, patrocínios e doações filantrópicas.
- Avaliar a adequabilidade da responsabilidade de aprovação de brindes ao Gerente de *Compliance*, visto que a área primária de controle de brindes é a Comissão de Ética da Empresa, como já previsto no Código de Ética de Furnas.

4. Treinamentos periódicos e comunicação sobre o programa de integridade

A estratégia de comunicação da empresa sobre temas relacionados à ética e à integridade é de fundamental importância para ajudar a promover uma cultura de ética na empresa e o debate sobre temas relacionados ao programa de integridade com os empregados, terceirizados, gerentes, Alta Administração, fornecedores, consultores, parceiros, etc. E-mails, jornais institucionais, vídeos, campanhas internas, dentre outros instrumentos, tornam esses temas mais



próximos do dia a dia dos funcionários e reforçam a importância que eles têm na empresa. De igual importância, revestem-se os treinamentos ligados à ética e à integridade.

Com relação à comunicação, avaliou-se:

- a) a existência e a aplicação de diretrizes, políticas e medidas para o fomento da promoção da integridade a todos os colaboradores da empresa, em especial da prevenção de situações de conflito de interesses, de corrupção e de fraude;
- b) a existência de comunicações voltadas à promoção da postura ética e de temas relacionados à integridade, bem como a promover a disseminação e a disponibilização das normas de integridade e suas atualizações para que todos os colaboradores possam consultá-las; e
- c) o resultado das ações de comunicação em relação à compreensão dos colaboradores acerca da importância do programa de integridade e das ideias relacionadas a seus principais temas.

Com relação ao treinamento, avaliou-se:

- a) o plano de treinamentos sobre temas relacionados à integridade, verificando as capacitações existentes, em especial se seu planejamento e execução contam com a participação da área responsável pela gestão do programa de integridade;
- b) a existência de diretrizes e políticas voltadas ao estímulo à participação dos colaboradores nos treinamentos;
- c) a existência de medidas para assegurar que todos os colaboradores sejam alcançados pelas capacitações.

Sobre a comunicação, Furnas não informou possuir entre suas diretrizes e políticas de comunicação social quaisquer planos de disseminação de questões sobre integridade e não encaminhou quaisquer informações sobre possíveis comunicados feitos para fomentar a adoção de postura íntegra e salientar temas relacionados à integridade entre seus colaboradores.

Apesar não haver registros sobre a existência de planos na política de comunicação social da Empresa sobre a disseminação de temas sobre a integridade, Furnas informou que vem realizando algumas ações nesse sentido, sendo que tais vêm se dando por meio das seguintes medidas, *a priori* não coordenadas:

- a) “Portal da Ética”, sendo que se verificou que este não está disponibilizado por meio do site da empresa na Internet;
- b) Programa de Integração de Novos Empregados (PINE);
- c) Programa “Ouvidoria Itinerante”, que também dissemina informações sobre o tema;
- d) eventos realizados, como, por exemplo, os Fóruns de Ética, abertos aos dirigentes e empregados; e
- e) pelas próprias consultas sobre questões dirigidas à Comissão de Ética.

Considerando que o Manual de *Compliance* da *Holding* e os guias e normativos a ele relacionados, poderiam trazer disposições que norteassem as questões sobre as comunicações relacionadas à integridade, estes foram analisados. 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 desse Programa de *Compliance* e que se compromete a cumpri-lo. Além desta, nenhuma outra



disposição sobre o assunto foi verificada, havendo somente a indicação de que os responsáveis pela disseminação de informações sobre as leis anticorrupção no âmbito da *Holding* seriam os Gerentes de *Compliance*.

Sobre os treinamentos, Furnas informou que vem realizando amplo estudo sobre o tema, participando inclusive de esforço junto a outras estatais para o enfrentamento de tal desafio. Esse estudo faz parte da própria busca pelo desenvolvimento de um possível “desdobramento” do Programa de *Compliance* aplicado a Furnas, já mencionado nos resultados do tema 1. Esclareceu que as áreas da empresa que participam de tal esforço são a Auditoria Interna, a Ouvidoria, a Comissão de Ética e a própria RC.P. Esclareceu ainda que a unidade responsável pelo planejamento e promoção de tais treinamentos é a Gerência de Aprendizagem Organizacional - GAO.O, que, no caso, tem como meta o alcance de todos os colaboradores.

Acerca dos treinamentos já realizados, Furnas informou que estes se deram por meio de fóruns e outros eventos, cuja divulgação se dá por mensagem eletrônica, bem como pela publicação nos sites da empresa (intra e internet). Esclareceu ainda que, apesar de tais treinamentos não serem considerados na avaliação de desempenho e de não haver uma política específica de incentivo à participação nesses treinamentos, os colaboradores que solicitam inscrição e não participam ficam impedidos de participar dos seguintes, por determinado período. Furnas informou ter oferecido os seguintes treinamentos/eventos sobre o tema ética e integridade, capacitando 64 empregados, entre 2014 e 2015:

- a) Alinhamento Processos, Estrutura e Compliance à Gestão Estratégica;
- b) Lei anticorrupção – Lei 12.846 – Do entendimento ao Compliance;
- c) Programas Eficientes de Compliance;
- d) *Compliance Day* Rio de Janeiro;
- e) 3º Congresso Internacional de Compliance & Regulatory Summit; e
- f) 10º Seminário do Fórum Nacional de Gestão da Ética nas Empresas Estatais.

Sobre a avaliação dos treinamentos, Furnas informou que a realiza por meio da “Pesquisa de Clima Corporativa e/ou de questionários preenchidos pelos participantes, sendo que a Empresa procura avaliar a eficiência e eficácia do que foi apresentado, diagnosticando os pontos de melhorias a serem trabalhados em ações futuras”. Recebida cópia da última avaliação que inclui treinamentos sobre o tema, verificou-se que dele só constam os resultados da “satisfação” das Palestras sobre o Código de Ética, realizadas entre 2010 e 2012.

Com base nas respostas sobre as políticas de treinamento e comunicação dos 178 questionários respondidos, aponta-se que:

- a) 48% afirmaram não existir ou que desconhecem se Furnas realiza campanha sobre políticas de integridade, ética e combate à corrupção;
- b) 59% afirmaram não ter recebido ou que se lembrar se receberam mensagens sobre as normas sobre integridade e suas alterações;
- c) 71% afirmaram que Furnas não possui ou não sabem dizer se possui medidas e/ou políticas de prevenção de nepotismo na indicação de funções de confiança e de cargos comissionados e na contratação de terceiros;
- d) 70% afirmaram que Furnas não possui ou não sabem dizer se possui medidas e/ou políticas de prevenção de conflitos de interesses entre os interesses privados de seus colaboradores e o interesse público;



- e) 63% afirmaram que Furnas não possui ou não sabem dizer se possui medidas e/ou políticas de prevenção de conflitos de interesse no relacionamento com agentes de órgãos e de outras entidades públicas; e
- f) 45% afirmaram que Furnas não possui ou não sabem dizer se possui medidas e/ou políticas de prevenção de fraudes e corrupção na participação (como fornecedor) em processos licitatórios e na execução de contratos administrativos (como contratado);

Sugestões de melhoria

- Incluir na política de comunicação social da Empresa plano de medidas para a promoção da integridade e fomento à adoção da postura ética com a disseminação de informações sobre o Manual e os Guias de *Compliance* e o Código e Ética, acerca da efetividade do sistema de integridade (apurações, aprimoramentos, etc.) e, em especial, em relação ao compromisso concreto da Alta Administração.
- Incluir na política de capacitação plano de medidas voltadas à promoção de treinamentos sobre ética e integridade, com a devida avaliação de sua efetividade, tendo com foco especial para o corpo gerencial, o RC.P e os colaboradores que exerçam funções relacionadas a atividades em que há maior risco de fraudes e corrupção.
- Incluir a “participação em treinamentos sobre os temas relacionados à ética e integridade” como um dos itens da política de avaliação de desempenho dos empregados e um ponto relevante para a nomeação para cargos gerenciais e de assessoramento.

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 atualizada 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.

Verificou-se que a Empresa Furnas Centrais Elétricas não dispõe de uma política de gerenciamento de riscos relacionados à corrupção e fraude. De acordo com a Unidade, “*Furnas está trabalhando para contratar uma consultoria que desenvolverá um sistema de integridade corporativo e programa de compliance, para definição da Gestão de Risco relacionada à fraude/corrupção/desvios e de como será realizada a avaliação, classificação, priorização e o tratamento dos mesmos*”.

Informa-se que a Unidade dispõe de Matriz de Riscos corporativos, aprovados pelo Comitê de Gestão de Risco de Furnas e pelas Diretorias. Contudo, a Matriz de Riscos de Furnas não foi pautada em estudo sobre os riscos relacionados a fraudes, corrupção e desvios aos quais os processos da Empresa estão sujeitos, bem como sua probabilidade de ocorrência e impacto.

No tocante à normatização, o Manual de Organização da Empresa voltado para a Política de Gestão de Riscos e Controles Internos estabelece os princípios e diretrizes para promover e assegurar o gerenciamento de riscos corporativos.



O gerenciamento da Gestão de Riscos é realizado a partir da deliberação do Comitê de Gestão de Riscos de Furnas pela priorização dos eventos de riscos, posteriormente aprovados pela Alta Administração. Quanto à metodologia de gerenciamento, a Nota Técnica ARC.F.001.2015 define os conceitos para implantar um sistema automatizado de mapeamento, coleta de informações, tratamento e disseminação dos riscos corporativos aos quais Furnas está submetida. Essa Nota Técnica explica os fundamentos técnicos aliados a sistemas de automação capazes de:

- a) Identificar os principais eventos de risco que afetam potencialmente a empresa;*
 - b) Organizar as medidas de mitigação;*
 - c) Avaliar a evolução de implementação dessas medidas; e*
 - d) Disponibilizar mecanismos para uma comunicação célere das evoluções e sucessos conseguidos junto aos principais stakeholders.”*
- (Nota Técnica ARC.F.001.2015)

A metodologia apresentada nessa Nota Técnica é consistente, todavia, carece de normatização procedimental no que tange à identificação, priorização, tratamento, análise, reporte, responsáveis e periodicidade de acompanhamento e atualização da avaliação de riscos. A operacionalização da política de gerenciamento de riscos se faz necessária para a aplicação efetiva da metodologia estabelecida em Nota Técnica.

Sobre o monitoramento dos riscos, o Gestor informa que *“o plano de ação para tratamento/análise dos riscos é realizado de forma presencial com o gestor, através de reuniões estabelecidas pela Gerência de Gestão de Riscos e Controles Internos - GRI.P”*. Em reunião realizada em Furnas com esta equipe de auditoria, em 19/08/2015, foi-nos relatado que a Empresa priorizou 4 (quatro) riscos relacionados na Matriz e atualmente está levantando, junto às áreas envolvidas, os dados para a avaliação desses riscos. Concomitantemente, a Gerência de Gestão de Riscos e Controles Internos está formulando norma procedimental para operacionalizar o gerenciamento dos riscos na Empresa.

Posto isso, conclui-se que a Entidade, apesar de dispor de uma política de mapeamento de riscos, não realiza a avaliação de riscos para aferir as probabilidades de fraude e corrupção a que está submetida, insumo necessário para a elaboração e aperfeiçoamento do programa de integridade.

Ressalta-se que na identificação e análise dos seus riscos, a empresa estatal deve desenvolver e aplicar políticas e procedimentos para prevenir, detectar e remediar a ocorrência de riscos que possam ameaçar seus objetivos, incluindo aqueles relacionados a fraudes e corrupção. Essas políticas devem ser coordenadas entre si e devem ser de fácil compreensão e aplicação na rotina de trabalho.

Ademais, o Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão, no âmbito do Programa GESPÚBLICA, desenvolveu o Guia de Orientação para Gerenciamento de Riscos, ferramenta de apoio ao Modelo de Excelência do Sistema de Gestão Pública. O Guia baseou-se no documento *The Orange Book Management of Risk - Principles and Concepts*, publicado pelo Departamento do Tesouro do Governo Britânico.

Após Reunião de Busca Conjunta de Soluções, Furnas apresentou manifestação por meio de correio eletrônico, datado em 29/10/2015:



“Na Matriz de Risco de Furnas, há o pilar Conformidade que já contempla a política de gestão de riscos para as fragilidades relacionadas à corrupção e fraude, bem como está inserido no Planejamento Estratégico; ademais, cabe ressaltar que:

- As avaliações de riscos realizadas em exercícios anteriores eram apenas qualitativas, avaliando apenas a vulnerabilidade;

- Já encontra-se em andamento a estruturação e operacionalização do tratamento, monitoramento e comunicação de riscos;

- A estrutura e operação da gestão de riscos em parceria com as outras empresas do grupo, já está inserida no contexto do CORISCO (Comitê de Gestão de Riscos Corporativos), do qual Furnas é parte integrante;

- A implementação do sistema informatizado que permitirá a gestão integrada das etapas de identificação, avaliação, tratamento e monitoramento de riscos está em fase de aquisição de software por Furnas.

Obs: Ressaltamos que o sistema de integridade corporativo e programa de compliance, em fase de contratação, possibilitará, de forma sistematizada, a atualização do Programa de Compliance. Quanto às políticas já existentes, informamos que as mesmas estão sendo revisadas com ênfase na observância das últimas diretrizes sobre integridade e ética.”

Com relação à manifestação da Empresa, ressalta-se que esta Unidade Técnica de Controle restringiu-se aos exames da documentação apresentada em resposta às Solicitações de Auditoria. Ademais, não foi apresentada documentação que evidencie a manifestação exarada acima. Sendo assim, documentação adicional poderá ser encaminhada por Furnas quando do monitoramento do Plano de Ação.

Em função dos resultados obtidos, foram emitidas as seguintes sugestões de melhoria:

Sugestões de Melhoria

- Incluir na política de gestão de riscos as fragilidades relacionadas à corrupção e fraude.
- Após a priorização e avaliação dos eventos de riscos atinentes à integridade e ética, atualizar o Programa de *Compliance* 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.
- Implementar as orientações contidas no Acórdão TCU nº 2.467/2013 – Plenário, principalmente os que seguem:
 - a) utilizar informações produzidas por auditorias internas e externas para o aperfeiçoamento da estrutura e do processo de gestão de riscos;
 - b) manter servidores informados dos objetivos e prioridades da organização e de suas unidades, assim como dos riscos enfrentados;
 - c) orientar e estimular os servidores a encaminhar assuntos relacionados a risco às instâncias decisórias adequadas;
 - d) aprimorar a estimativa da probabilidade de ocorrência de riscos e das consequências da materialização desses riscos sobre os objetivos organizacionais;
 - e) definir parâmetros para a escolha das ações de aceitar, transferir, evitar ou mitigar os riscos analisados;



- f) definir e revisar periodicamente medidas de contingência para garantir a continuidade dos serviços;
- g) estruturar e operacionalizar a etapa de tratamento, monitoramento e comunicação de riscos;
- h) estruturar e operacionalizar a gestão de riscos em parcerias com as outras empresas do grupo;
- i) aperfeiçoar a avaliação de riscos produzindo informações qualitativas e quantitativas relevantes para a definição de respostas a riscos; e
- j) implantar sistema informatizado que permita a gestão integrada das etapas de identificação, avaliação, tratamento e monitoramento de riscos.

6. Registros e controles contábeis

Foram avaliados os mecanismos utilizados pela Empresa para instituir controles sobre as informações contábeis com intuito de evitar fraudes, 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, verificou-se a avaliação do gestor sobre a adequabilidade dos recursos (materiais, humanos, capacitação, etc.) disponíveis para o setor de contabilidade.

Verificou-se que Furnas possui manuais e procedimentos relativos às políticas e práticas contábeis da Empresa. Conforme relato da Empresa, *“as demonstrações financeiras são elaboradas em conformidade com as práticas contábeis adotadas no Brasil, as quais abrangem as disposições contidas na Lei das Sociedades por Ações, pronunciamentos, interpretações e orientações emitidas pelo Comitê de Pronunciamentos Contábeis (CPC), aprovadas por resoluções do Conselho Federal de Contabilidade (CFC) e por normas da Comissão de Valores Mobiliários (CVM), além de disposições normativas de seu órgão regulador, a Agência Nacional de Energia Elétrica (Aneel)”*.

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 da Lei Anticorrupção Norte Americana (*Foreign Corrupt Practices Act – FCPA*). Na condição de controlada da Eletrobras, Furnas 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. Assim, com relação à avaliação anual sobre a eficácia dos controles internos do sistema contábil de Furnas, verificou-se que Furnas testa anualmente seus controles internos por meio de consultores externos. No período de 2012 a 2014, a consultoria Deloitte, acompanhada da Auditoria Interna de Furnas, realizou exames, para adequação dos controles internos aos preceitos da Lei Sarbanes-Oxley - SOX.

No Relatório de Auditoria nº 040.2014, de 15/12/2014, os auditores relatam que *“algumas deficiências potencialmente críticas vêm se repetindo continuamente ao longo dos 5 anos, deixando a empresa vulnerável aos riscos inerentes aos respectivos controles”*. O quadro a seguir mostra o resumo do resultado do Grupo Eletrobras no período de 2009 a 2013, sendo que Furnas apresentou deficiências em todos os itens demarcados:

“Fraquezas materiais – resumo e redação



Descrição do issue		2009	2010	2011	2012	2013
Lançamentos manuais		X	X	X	X	X
Previdência complementar		X	X	X	X	SD*
Ambiente de controle	Avaliação de risco	X	X	X	X	SD
	Acessos	X	X	X	X	SD
	Tempestividade	X	X	X	X	X
Fechamento contábil		-	-	-	X	X
Contingências		X	X	X	X	X
Impairment de ativos		-	-	-	X	X
Compras/pagamentos		-	X	X	-	-
Reembolso de combustível CCC		-	-	X	-	-
Receita de transmissão		SD	X	X	-	-
IFRS		X	X	X	-	-
Imobilizado		X	X	X	-	-

* SD: Deficiências significantes”

Fonte: Relatório de Auditoria nº 040.2014, de 15/12/2014

Destaca-se, dentre as fragilidades apresentadas, a insuficiência de instrumentos de controle para garantir que as demonstrações das Sociedades de Propósito Específico - SPEs estejam adequadas às práticas contábeis vigentes e praticadas pelo Sistema Eletrobras.

A Empresa, mediante correio eletrônico de 29/10/2015, enviou manifestação relativa aos controles contábeis nas SPEs, a qual transcorremos a seguir:

“(…) As DF são elaboradas pela Diretoria da SPE, passam por auditoria externa, são submetidas à aprovação dos Conselhos de Administração e Fiscal e finalmente são submetidas à aprovação dos acionistas em assembleias específicas. Furnas está presente na maioria destas etapas de aprovação. [*Demonstrações Financeiras]*

Via de regra, com base nos controles existentes, o trabalho que visa integrar as práticas vigentes, com aquelas do Sistema Eletrobras, já vem sendo realizado.

A questão relevante é a busca de um modelo de prestação de contas que, embora estejam plenamente dentro das normas contábeis, possam ainda ser aprimorados sem ferir os critérios e padrões utilizados pelos demais acionistas daquelas sociedades. Este trabalho, não temos dúvida, já vem sendo realizado, apesar dos grandes desafios que ainda temos para conciliar os conceitos e critérios de todos os sócios envolvidos.

Mas, apesar das dificuldades, acreditamos que os resultados de integração poderão ser acelerados com a implementação de um novo programa de apoio às SPEs. Está sendo desenvolvido em Furnas o conceito de 'Especialista' para que possamos oferecer um apoio em determinadas áreas consideradas críticas para as SPEs (Exemplo: Licenciamento Ambiental, Gestão Fundiária, Contabilidade, entre outros temas). Este projeto está em desenvolvimento dentro do Programa de Mentoria, e em breve será apresentado para aprovação da Diretoria de Furnas. (...)

Outrossim, a rotina de controle para avaliar se as demonstrações das SPEs estão adequadas às práticas contábeis vigentes e adotadas pelo Sistema Eletrobras é feita mediante o preenchimento do Checklist IFRS das Investidas.”



Sendo assim, observou-se o engajamento para uniformizar as prestações de contas das Sociedades de Propósito Específico nas quais Furnas detém participação, principalmente no tocante às SPEs mais antigas, visto que algumas delas não estão adequadas às práticas contábeis vigentes e praticadas pelo Sistema Eletrobras.

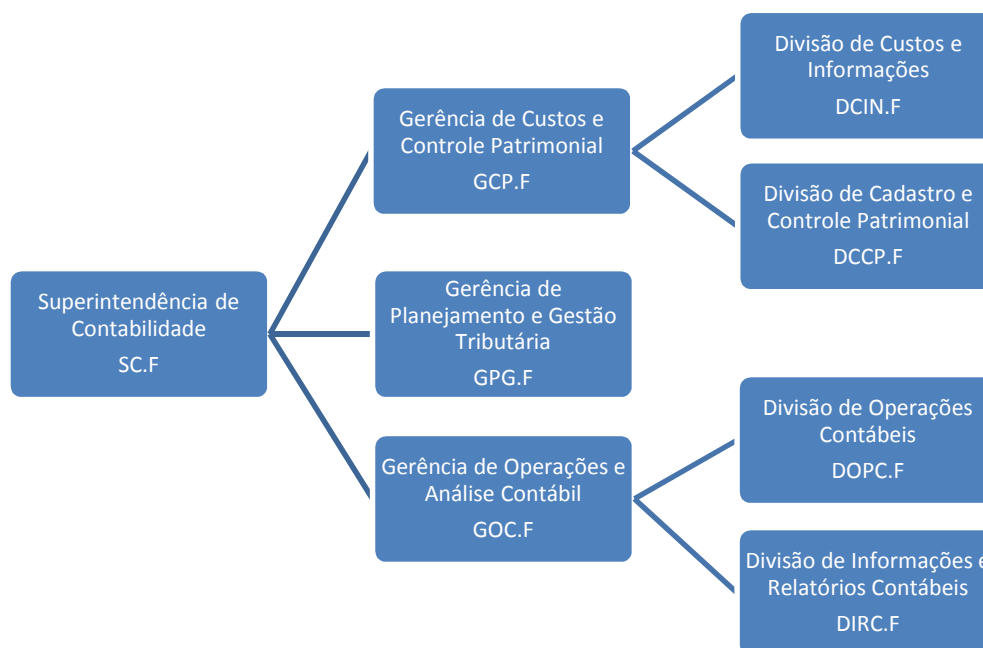
Sobre o monitoramento das não conformidades, a área responsável pela adequação da empresa às regras da SOx é a GRI.P – Gerência de Gestão de Riscos e Controles internos, subordinada a RC.P – Superintendência de Gestão de Conformidade e Riscos. Ressalta-se que as deficiências significativas de controles são reportadas por essa Gerência ao Conselho Fiscal periodicamente.

Quanto à estrutura de controle adotada pela Empresa, Furnas informou que adota o COSO 1992 na Política de Gestão de Riscos das Empresas Eletrobras, mas ressalta que O COSO 2013 será adotado a partir de 2015. A Eletrobras, através do Edital do Pregão Eletrônico DAC nº 09/2015, fará realizar licitação para contratação de serviços de planejamento, coordenação, revisão e acompanhamento do projeto de Certificação SOX e Gestão Integrada de Riscos, assessoria na atualização dos instrumentos de governança relacionados à Certificação SOX 2015 e da estrutura de controles internos – COSO 2013, prestação de auxílio na remediação das deficiências nos controles internos e assessoria no nivelamento do processo de gestão integrada de riscos, conforme condições estabelecidas no Edital.

Com relação aos recursos disponíveis na Empresa que busquem identificar e investigar mudanças nos padrões de ativos, passivos, receitas ou despesas que possam indicar risco de corrupção ou violação às normas de integridade, Furnas informou que possui mecanismos capazes de apontar alterações anormais nos registros contábeis. Conforme o Gestor, *“as alterações anormais em ativos, passivos, receitas e despesas são mapeadas periodicamente via análise de variação, mas, sem o viés de perícia contábil que venha apurar risco de corrupção”*.

Sobre a estrutura da área de contábil, informa-se que a Superintendência de Contabilidade possui três gerências, quais sejam: custos e controle patrimonial, operações e análise contábil, e planejamento e gestão tributária, conforme hierarquização abaixo:





Assim, verificou-se junto ao gestor sua percepção sobre a adequabilidade dos recursos materiais, humanos, e de capacitação para garantir a conformidade e a confiabilidade dos registros contábeis. Em reunião realizada em Furnas com esta equipe de auditoria, em 19/08/2015, foi-nos relatado, pelo Superintendente de Contabilidade, que a área contábil realiza diversas capacitações, mas que a estrutura carece de empregados.

Sobre as capacitações realizadas pelos colaboradores nas temáticas SOx, controles internos e COSO, seguem as capacitações feitas pelos colaboradores da Gerência de Gestão de Riscos e Controles Internos nos exercícios 2012 a 2015:

Quadro: Capacitações de 2012 a 2015

	Curso	Período	Carga horária
1	Novo COSO 2013 no Atendimento à Lei Anticorrupção - 12.846/13	30/05/2014	08 horas
2	Novo COSO 2013 de Controles Internos Agregado a ISSO 31000 de Gestão de Riscos	03 e 04/04/2014	16 horas
3	Novo COSO	31/10 e 01/11/2013	16 horas
4	Curso Controles Internos	06 e 07/12/2012	16 horas
5	SOx e seu Impacto na Gestão de Negócios	30 e 31/10/2012	16 horas
6	Análise de Processos Aplicada à Auditoria e aos Controles Internos	14 e 15/05/2012	16 horas
7	Controle Interno e lei Sarbane Oxley para Executivo e Gestores	09 e 10/04/2012	16 horas
8	Análise de Processos Aplicada à Auditoria e aos Controle Internos	13 e 14/02/2012	16 horas

Fonte: Anexo 2 em resposta à Solicitação de Auditoria nº 201504023/019

Adicionalmente, a Entidade informou que o plano de capacitação da Empresa para o ciclo 2015/2016 prevê treinamentos em temas como normas internacionais de contabilidade, SOx, controles internos e COSO, a saber:

1. Matriz de Riscos - Como Redefinir os Critérios para Avaliar Riscos;
2. Mapeamento de Controles Internos – Sox;
3. Como tratar não Conformidades; e
4. COSO - Desvendando o Framework e a relação com a ISO 31000.



Em função dos resultados obtidos, foram emitidas as seguintes sugestões de melhoria:

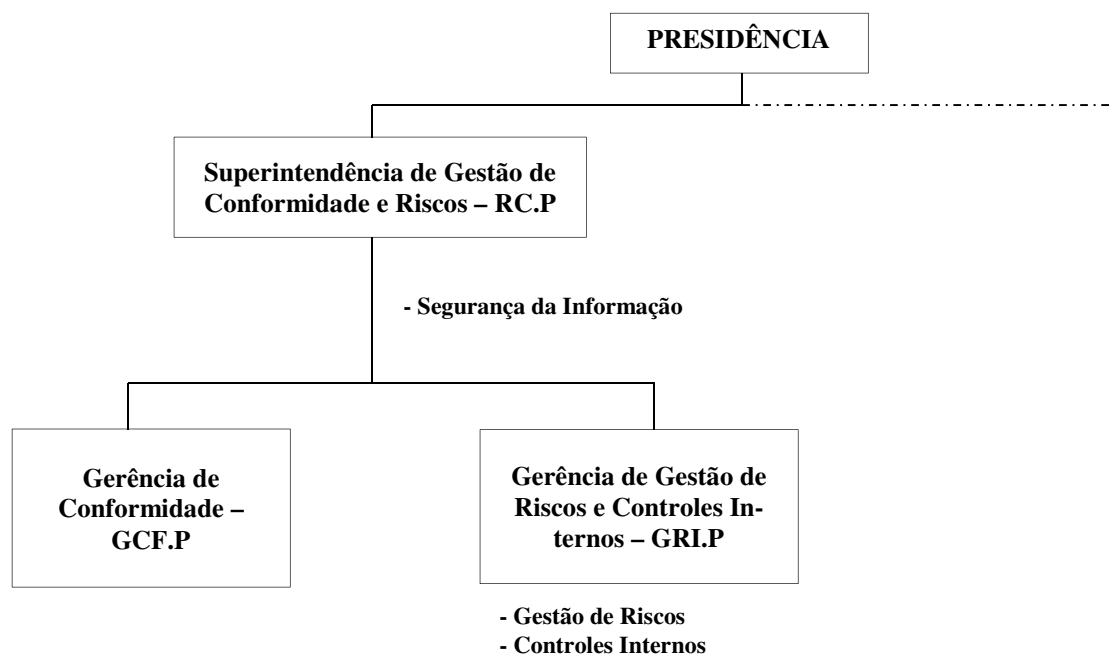
Sugestões de Melhoria

- Atribuir à Superintendência de Contabilidade de Furnas a competência de acompanhar a política de integridade da Companhia, especificamente na parte referente às disposições do Programa de *Compliance* que tratam de livros e registros e controles internos.
- Incluir, no plano de educação continuada dirigido aos colaboradores da Superintendência de Contabilidade, treinamentos relativos à prevenção e detecção de fraude, corrupção e desvios.
- Replicar as políticas de *compliance* nas Sociedades de Propósito Específico - SPEs nas quais não estejam adequadas às práticas contábeis vigentes e praticadas pelo Sistema Eletrobras.

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 pela gestão do 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 esta área dispõe da autonomia necessária para sua adequada atuação.

Verificou-se, conforme já mencionado no tema 1, que a unidade responsável pela gestão do Programa de *Compliance* da Holding, adotado por Furnas, é a RC.P. A estrutura da RC.P está representada no organograma a seguir:



A resolução RCA n° 005/455 estabeleceu as atribuições da RC.P e de suas Gerências. Não foram disponibilizados por Furnas normativos internos que estabeleçam as formas de atuação da área, bem como os requisitos mínimos para o exercício das funções de superintendente e gerente. Dentre as atribuições da RC.P, destacamos:

- a) definir um Programa de Conformidade com foco em risco, abrangendo todos os níveis da Empresa;
- b) garantir que a empresa esteja em conformidade com a legislação e com os normativos emitidos pelos órgãos reguladores e órgãos governamentais de controle;
- c) promover a cultura de gestão de riscos corporativos e do ambiente de controles internos, bem como a aplicação das respectivas metodologias; e
- d) fornecer à Administração Superior as informações estratégicas necessárias às deliberações referentes à sua área de atuação.

Por meio de observação *in loco*, verificou-se que a área possui estrutura de espaço físico, equipamentos e recursos humanos adequada para sua atuação. Porém não há representantes da RC.P nas unidades descentralizadas, bem como não foram identificadas quaisquer evidências de sua atuação direta naquelas unidades.

Acerca da autonomia, como já apontado no tema 1, verificou-se que apesar da RD 004/2794 da Diretoria Executiva, de 05/01/2015, ter submetido ao Conselho de Administração a sugestão da criação da RC.P, vinculando-a àquele mesmo Conselho, a Superintendência foi criada pelo RCA n° 005/455, de 27/01/2015, sendo vinculada à Diretoria da Presidência. Diante do exposto, ressalta-se que a vinculação da área ao Conselho de Administração conferiria maior independência à RC.P.

Verificou-se ainda que o Superintendente da RC.P acumula ainda a função de Assistente da Presidência, previamente por ele exercida, o que pode também mitigar a autonomia e a dedicação necessárias à sua adequada atuação. Apesar ter sido definida como uma das atribuições da GCF.P, não foram apresentadas evidências de que a RC.P disponha de autonomia para estabelecer sua estratégia e prioridades de trabalho e para atuar na investigação de irregularidades.

Destaca-se que a RC.P ainda não emitiu quaisquer recomendações quanto à adequação à legislação ou a normas éticas, à mitigação de riscos ou à promoção da ética.

Sugestões de Melhoria

- Vincular a RC.P ao Conselho de Administração.
- Determinar que os cargos gerenciais relativos à RC.P sejam ocupados por colaboradores dedicados exclusivamente às suas funções.
- Estabelecer requisitos mínimos, inclusive relativos à certificação e experiência profissional, para aqueles que ocuparão os cargos na RC.P.
- Formalizar procedimentos, fluxos e ferramentas para que a RC.P possa cumprir suas competências, incluindo a sua atuação junto às unidades descentralizadas.



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

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 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, etc. Dentre as políticas e medidas internas relacionadas ao programa de integridade recomendáveis está a oferta de canais de interlocução com colaboradores, particularmente aqueles destinados a receber tanto denúncias sobre questões de integridade quanto pedidos de esclarecimento de dúvidas ou para prestar informações sobre essas mesmas questões.

Para avaliação sobre este tema, analisou-se o seguinte:

- a) a existência de canais para recebimento de denúncias e sua adequabilidade;
- b) a existência de canais para o esclarecimento de dúvidas e prestação de informações sobre questões de integridade;
- c) a existência de incentivos aos colaboradores quanto à realização de possíveis denúncias;
- d) a existência de proteção aos denunciante de boa-fé; e
- e) a percepção dos colaboradores sobre o funcionamento do canal de denúncias.

Como informado por Furnas e confirmado por meio de acesso a seu site eletrônico, “a Ouvidoria de FURNAS é o canal para recebimento de denúncias, cujo acesso é assegurado por meio de formulário eletrônico disponível em seu site na internet, e também por fax, telefone, pessoalmente, carta ou outro documento”.

A Ouvidoria conta com um espaço próprio no site eletrônico de Furnas, endereço <http://www.furnas.com.br/frmOuvidoria.aspx>, por meio do qual se acessa:

- a) o formulário de manifestação, que prevê a possibilidade não só do envio de denúncias, mas também de reclamações e solicitações de informações, entre outros, contando ainda com a opção de identificação ou não de seu remetente;
- b) uma opção para acompanhamento da manifestação encaminhada;
- c) uma cartilha que informa as funcionalidades do formulário de manifestação e da opção de seu acompanhamento;
- d) o endereço e os telefones de contato e fax da Ouvidoria.

Os Guias dos Colaboradores e dos Administradores e Conselheiros Fiscais e o Manual de *Compliance* fazem referência aos canais de denúncia da *Holding*, que também é acessível pelo site eletrônico de Furnas (links localizados na parte inferior da página inicial). Ressalta-se que estes mesmos documentos afirmam sobre a não retaliação ou represália a nenhum colaborador denunciante de boa-fé.

Furnas disponibiliza ainda por sua intranet (<http://furnasnetnova/Paginas/Home.aspx>) informações sobre o canal de denúncias e outras relativas ao Programa de *Compliance* da *Holding*, reservando inclusive um canal específico conforme abordado nos resultados do tema 4.

“A página do programa de *Compliance* dá acesso a material de consulta e orientação ao colaborador, na forma de arquivos disponíveis para download em formato ‘pdf’, como o



Guia do Colaborador, Vídeo Explicativo, bem como disponibiliza endereço eletrônico específico para pedidos de esclarecimento e dúvidas: compliance@furnas.com.br.”

Por meio de sua intranet, Furnas ainda disponibiliza um canal específico para esclarecimento de dúvidas sobre integridade, informação que também, remete ao tema 4 (<http://furnasnetnova/Paginas/exibeDetalhe.aspx?idR=2844>).

Sobre a divulgação e o incentivo ao uso dos canais de denúncias, dúvidas e solicitações, esta, segundo Furnas, estas se dão:

“[...] principalmente pelo “banner” do Programa Anticorrupção, acessível de modo imediato ao colaborador, por meio de “banner” em posição de destaque na página principal na intranet da empresa. A força de trabalho da empresa foi estimulada à utilização do canal para tratamento de questões de integridade com a publicação do Guia do Colaborador do Programa Anticorrupção das Empresas Eletrobras - Compliance. Também houve estímulo à utilização da Ouvidoria e da Comissão Permanente de Ética como canais para denúncias de atos contrários à ética e integridade por intermédio da realização de palestras na Sede e unidades descentralizadas, abrangendo as atribuições destas instâncias”.

Quanto ao processo de tratamento das denúncias recebidas, Furnas informou que este é regulamentado pela norma IN.001.2010 Rev.2 – Manifestação à Ouvidoria, cuja mais recente revisão foi aprovada em 22/09/2015, sendo consoante ao Manual de Compliance e à IN 01/2014-PGU. Sobre o fluxo do tratamento, Furnas informou, a partir de reunião de discussão sobre os resultados, que este se dá da seguinte forma:

“Ressaltamos que, a partir do recebimento de uma denúncia até a possível aplicação de penalidades, o caminho a ser percorrido para combater fraudes e corrupções nas empresas Eletrobras é:

1 – Colaboradores das empresas Eletrobras denunciam violações, ou suspeitas de violações, às leis anticorrupção e ao Programa Anticorrupção das empresas Eletrobras, para a Ouvidoria.

2 - Ouvidoria analisa as denúncias recebidas e encaminha as denúncias relacionadas à Lei 12.846/13 para o gerente de Compliance, de cada empresa. O gerente inicia o levantamento de informações sobre a denúncia e supervisiona todo o processo com apoio de seu assistente.

3 – Dependendo das informações levantadas, o gerente de compliance poderá encaminhar as denúncias para a Diretoria Executiva a fim de que seja nomeada a 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.

4 - O gerente de Compliance encaminha o relatório da Comissão Executiva de Correição para a Diretoria Executiva, Conselho de Administração e Conselho Fiscal, bem como para a Auditoria Interna e para área de Controles Internos.

5 - 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.

6 - A Diretoria Executiva e o Conselho de Administração, no âmbito de suas atribuições, e com base no reporte do gerente de compliance, tomam providências para o encerramento do caso e, se necessário, aplicação de penalidades.”



Quanto à percepção dos respondentes no que concerne ao tema, 93% afirmaram que a empresa possui canal de denúncias. Dentre esses:

- a) 85% concordam parcial ou totalmente que o canal de denúncias é de fácil acesso a todos funcionários;
- b) 86% afirmaram que, caso tivessem conhecimento de possíveis violações às normas ligadas à ética e integridade, saberiam quais canais utilizar para a realização de denúncias;
- c) 77% dos respondentes nunca utilizaram o canal; e
- d) 24% concordam (total ou parcialmente) que Furnas estabelece medidas específicas para prevenir retaliação.

Sugestões de Melhoria

- Revisar os normativos sobre a função relacionada ao recebimento de denúncias, buscando integra-la às demais funções relacionadas à promoção da integridade, no sistema “detecção, interrupção, correção e aprimoramento”.
- Incluir na política de comunicação social da Empresa plano de medidas para incentivo à denúncia de atos de fraude, corrupção e desvios, que destaque que a empresa não retalia o denunciante de boa-fé, independentemente da autoridade envolvida, bem como que as denúncias são efetivamente apuradas, apresentando resultados concretos do funcionamento do sistema de integridade (apurações realizadas, punições aplicadas, aprimoramentos, etc.).

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

Tendo em vista o programa de integridade compreender normas, políticas e procedimentos de integridade, faz-se 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 nesta sessão. A divulgação das normas disciplinares e das medidas aplicadas torna-se então essencial para a confirmação do compromisso da empresa com a integridade.

Assim, a avaliação deste tema incluiu não só a análise das normas sobre disciplina, mas também a verificação dos registros das ações de cunho disciplinar, em especial quanto a casos relacionados à corrupção ou fraude.

Sobre as normas que tratam sobre questões disciplinares, Furnas informou que esta é a IN 001/2012. A partir da leitura do referido documento, verificou-se que este não estabelece diferentes espécies (sindicância, TCA, etc.), determinados prazos em seu rito, nem questões relativas à publicidade dos atos de instauração/delegação, tidas, s. m. j., como necessárias. Ressalta-se também que a referida norma tem como escopo os dirigentes e empregados de Furnas.

Sobre a divulgação das normas disciplinares, Furnas informou que tal se dá pelos “Guias dos Colaboradores e dos Administradores e Conselheiros Fiscais, além do Código de Ética e do Manual de *Compliance*, entregues em mãos e disponibilizados na intranet”.



Sobre os processos instaurados e em curso e sobre as penalidades aplicadas nos últimos 3 anos, Furnas disponibilizou os dados por meio de planilhas e informou que estaria se adequando para utilização do Sistema CGU-PAD, o que dispensaria o encaminhamento de tais informações aos órgãos de controle.

Quanto à percepção dos respondentes dos questionários sobre o tema, 56% concordaram total ou parcialmente que o descumprimento aos dispositivos das políticas e procedimentos de integridade sujeita os empregados a medidas disciplinares, enquanto que 43% entendem que a empresa aplica medidas disciplinares aos empregados que não cumprem as políticas e normas de integridade.

Sugestões de Melhoria

- Revisar os normativos sobre a função disciplinar, buscando integra-la às demais funções relacionadas à promoção da integridade, no sistema “detecção, interrupção, correção e aprimoramento”.
- Utilizar o CGU-PAD.
- Incluir na política de comunicação social da Empresa plano de medidas para a promoção da integridade e fomento à adoção da postura ética com a disseminação de informações sobre questões disciplinares e a importância do recebimento de denúncias e sobre a existência de serviços para esclarecimento de dúvidas, bem como acerca dos resultados consolidados das ações disciplinares.

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. Neste item foi analisado se a Empresa dispõe de mecanismos destinados à detecção, interrupção, correção de irregularidades, bem como ao aprimoramento do programa de integridade, controles ou procedimentos específicos.

Segundo o Manual de *Compliance* da *Holding*, ao Gerente de *Compliance*, no caso de Furnas à RC.P, é atribuída, 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.”

Como informado por Furnas, os mecanismos de detecção, interrupção, correção e aprimoramento estão assim definidos:



- a) a detecção funciona mediante os trabalhos das auditorias interna e externa, da atuação da Ouvidoria e da Comissão de Ética, além do monitoramento diário de notícias na mídia, relativas a denúncias de fraude e corrupção, que apoiam a RC.P e seus órgãos subordinados (GCF.P e GRI.P) na detecção de falhas e irregularidades;
- b) a interrupção funciona quando as irregularidades chegam ao conhecimento das instâncias superiores. Embora “descentralizada” e sem observar uma determinada sequência e abrangência, Furnas dispõe de mecanismo em seus diversos órgãos/comissão/comitê que adotam medidas e fiscalizam como fulcro no combate a irregularidades/infração;
- c) a correção e o aprimoramento se dão por meio de ações de capacitação, revisão de normativos, revisão de processos, formalização de advertências, sindicância e correções;

Furnas informou, como já tratado, que vem buscando realizar a contratação de uma consultoria para o estruturação de um Sistema de Integridade e Programa de *Compliance* próprio. Por meio deste futuro Programa será possível “*apoiar a RC.P e seus órgãos na definição da Gestão de Risco relacionada à fraude/ corrupção/desvios e de como será realizada a avaliação, classificação, priorização e o tratamento dos mesmos, como também para utilizar seu programa de compliance para o aprimoramento das medidas de conformidade.*”

Sugestões de Melhoria

- Normatizar a função de interrupção de fraudes, corrupção e desvios, prevendo procedimentos, fluxos, competências e prazos, inclusive para suspensão da execução de contratos e afastamentos temporários de colaboradores, levando-se em consideração a devida tempestividade.
- Normatizar a função de aprimoramento do sistema prevendo procedimentos, fluxos, competências e prazos.
- Revisar as normas relativas à detecção (denúncia e auditoria) e correção (disciplinar e administrativo sobre contratados), integrando-as às funções de interrupção e aprimoramento.

11. Diligências apropriadas para contratação e, conforme o caso, supervisão, de terceiros, tais como prestadores de serviço, agentes intermediários e associados

Neste tema, foi analisada a existência de regras da Empresa relacionadas à verificação prévia à contratação de prestadores de serviços com o objetivo de identificar histórico de envolvimento com corrupção ou outros tipos de condutas ilegais ou antiéticas, bem como de verificar se a Empresa a ser contratada possui medidas de integridade adequadas.

Este tipo de verificação prévia visa à contratação de prestadores de serviços que coadunem com os princípios éticos da Empresa, com menor risco de se envolverem em situações antiéticas ou ilegais que podem, até mesmo, comprometer a imagem da empresa contratante.



Também é objetivo dessas verificações o fomento às boas práticas de ética e integridade por toda a cadeia produtiva.

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.

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. Por fim, avaliou-se se a entidade possui registros da aplicação das normas e procedimentos ligados à realização de diligências antes de contratações em situações concretas.

Após exames, verificou-se que no Manual de *Compliance* há previsão para que Furnas realize, previamente à contratação, verificações para certificar se os representantes a serem contratados possuem histórico de envolvimento com corrupção ou outros tipos de condutas ilegais ou antiéticas (*due diligence*). Averigua, também, o histórico de *Compliance* do representante aos dispositivos aplicáveis das Leis Anticorrupção. Informa-se que os representantes são todas as pessoas físicas ou jurídicas que podem representar Furnas, atuando como consultores, representantes, agentes, corretores, e outros intermediários e agindo em seu nome.

De acordo com o Manual de *Compliance* da Empresa, como parte da *due diligence*, Furnas avaliará, entre outras coisas:

- “(a) a legitimidade da justificativa para contratação do representante;
- (b) a reputação do representante, o que inclui mas não se limita a informação negativa constante em fonte públicas, como serviços de notícias ou cartórios;
- (c) quaisquer questões relacionadas ao Beneficiário Final³ do representante;
- (d) a capacidade e experiência profissional do representante;
- (e) a situação financeira e a credibilidade do representante;
- (f) o histórico de *Compliance* do Representante aos dispositivos aplicáveis das Leis Anticorrupção;
- (g) perda, ou ameaça de perda, do direito do representante ou de suas entidades afiliadas, de trabalhar com contratos do governo; e
- (h) quaisquer itens adicionais conforme determinados pela Comissão Diretiva de *Compliance*.”

Informa-se que a *due diligence* será adaptada aos riscos específicos levantados de acordo com as circunstâncias da pessoa a esta submetida, sendo que as informações específicas a serem obtidas deverão ser definidas pelo Gerente de *Compliance*, que analisará e aprovará os resultados obtidos.

Quanto à promoção e aprovação pelo Gerente de *Compliance*, esta Unidade técnica de controle sugere que a Empresa reflita a adequação dessa responsabilidade à área primária de contratação, sendo a Superintendência de Gestão de Conformidade e Riscos uma instância supervisora da política de *due diligence*.

Por fim, o representante firmará declaração, atualizada anualmente, na qual especifica os serviços a serem prestados; determina que todos os pagamentos ao representante sejam efetuados

³ "**Beneficiário Final**" é o destinatário final dos benefícios advindos da propriedade de uma participação acionária na companhia, mesmo que as participações na companhia sejam detidas por, ou estejam em nome de outra pessoa ou mantidas em uma conta na qual outra pessoa tenha poder de decidir sobre investimentos.



por transferência eletrônica diretamente em conta bancária específica em nome do representante; confirma que recebeu, reviu e entendeu os requisitos deste Programa de *Compliance*; proíba o uso ou contratação de subconsultores sem a aprovação prévia do Gerente de *Compliance*; e exija que o representante informe imediatamente sobre quaisquer alterações significativas em suas respostas ao questionário de *due diligence*.

Além disso, registra-se que a Eletrobras, juntamente com a empresa contratada Hogan Lovell, está promovendo uma reformulação do Manual de *Compliance* referente à política anti-corrupção, considerando o aprimoramento dos mecanismos de *due diligence*.

Quanto ao registro, por parte de Furnas, de seu compromisso com a ética e com os padrões de integridade no ato da contratação, a Eletrobras, a partir de um Grupo de Trabalho com representantes de todas as empresas, enviou à Hogan Lovells minuta de cláusulas voltadas para fornecedores, que tratam dos atos lesivos à administração pública e da responsabilização administrativa elencadas nos artigos 5º e 6º da Lei nº 12.846/2013, bem como cláusula que declara que o contratado e seus colaboradores não violam ou violarão a Lei Contra Práticas de Corrupção Estrangeiras dos Estados Unidos da América (FCPA).

Por meio de correio eletrônico de 29/10/2015, Furnas informou que “a Cláusula já está contemplada nas Informações Adicionais da Chamada Pública - Novas Oportunidades de Negócios. Adicionalmente, para as Sociedades Novas: Os modelos de Acordos de Acionistas já estão contemplando esta Cláusula; e para as Sociedades Existentes: Os Conselheiros indicados por Furnas, nas sociedades existentes, estão sendo orientados para adotarem as medidas necessárias visando à adequação dos instrumentos de governança a esta Cláusula”.

Sobre o incentivo de Furnas para realização de denúncias por terceiros contratados, o Manual de *Compliance* e o Guia do Colaborador estabelecem que os colaboradores devam repudiar e denunciar à Ouvidoria toda forma ou tentativa de corrupção, suborno, propina e tráfico de influência, como descrito abaixo:

“4. OBRIGAÇÕES DAS EMPRESAS ELETROBRAS E DOS COLABORADORES

4.1 Obrigações Antissuborno (...)

(a) Repudiar e denunciar aos canais adequados toda forma ou tentativa de corrupção, suborno, propina e tráfico de influência; (...)

Cada colaborador será solicitado a preencher e assinar, quando contratado, uma Declaração de Recebimento (anexada a este Programa), confirmando ter recebido cópia deste, ter pleno conhecimento deste Programa e que se compromete a cumpri-lo. Além disso, cada colaborador envolvido nas funções de *Compliance*, vendas, marketing, que interajam com Autoridades Governamentais ou Agentes do Governo em nome das Empresas Eletrobras, ou que exerçam funções envolvendo interface com clientes, bem como quaisquer outros colaboradores em razão do risco inerente às Leis Anticorrupção resultante de suas atividades, conforme determinado pela Comissão Diretiva de *Compliance*, serão solicitados a preencher e assinar uma Declaração de Recebimento, pelo menos anualmente. Essas Declarações de Recebimento farão parte do cadastro pessoal do colaborador.

Os colaboradores devem relatar imediatamente ao Gerente de *Compliance* quaisquer violações suspeitas ou reais (quer ou não baseadas em conhecimento pessoal) à lei aplicável, regulamentos ou este Programa. Após apresentar tal relato, o Colaborador tem a obrigação de atualizá-lo assim que tiver conhecimento de novas informações.

Os colaboradores têm o dever de colaborar integralmente com as investigações realizadas pelas Empresas Eletrobras sobre questões ou condutas nos termos deste Programa e de manter o sigilo das informações investigativas, a menos que especificamente autorizados a divulgar tais informações.”



Informa-se que o item 2.2 do Guia do Colaborador detalha o tratamento dado a uma denúncia de corrupção nas Empresas Eletrobras.

Assim, em função dos resultados obtidos, foram emitidas as seguintes sugestões de melhoria:

Sugestões de Melhoria

- 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.

- Avaliar a adequabilidade da responsabilidade de promoção e aprovação de *due diligence* de representantes ao Gerente de *Compliance*.

12. Verificação, durante os processos de fusões, aquisições e outras operações societárias, do cometimento de irregularidades ou ilícitos ou da existência de vulnerabilidades nas pessoas físicas e 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 dos sócios ou da empresa alvo (a ser adquirida, com a qual a estatal pretende se fundir, fazer parceria, etc), de envolvimento com corrupção ou outros tipos de condutas ilegais ou antiéticas. Ademais, avaliou-se a existência de *due diligence* para os representantes da Empresa nos Conselhos das Sociedades de Propósito Específico nas quais Furnas detêm participação.

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.

Como já explicitado anteriormente, Furnas criou, por meio de Resolução do Conselho de Administração de janeiro de 2015, a Superintendência de Gestão de Conformidade e Riscos (RC.P), responsável pelas ações de *Compliance* na Empresa. Atualmente, a Unidade está em processo de estruturação para, juntamente com a consultoria a ser contratada, desenvolver o sistema de integridade corporativo e o programa de *compliance*, bem como aprimorar os atuais mecanismos de *due diligence* de forma compatível com as melhores práticas do mercado.

Entretanto, a Entidade afirma que a Empresa demonstra diligência ao aplicar as diretrizes estabelecidas no Manual de *Compliance*, em consonância com a Lei nº 12.846/2013. Esse Manual, integrante da Política Anticorrupção da Empresa, foi aprovado no âmbito da Diretoria Executiva, por meio da Resolução de Diretoria RD 002/2801, de 10/02/2015.



Com relação aos mecanismos para avaliar a probidade e integridade das empresas que irão se associar a Furnas, o Manual estabelece que essa Entidade realizará uma *due diligence* (investigação) sobre qualquer possível sócio da *joint venture*, acordo de cooperação ou outras combinações de empresa. O gerente de *compliance* definirá as informações específicas a serem obtidas em relação a essa investigação, a partir de modelos definidos no próprio Manual e por meio de entrevistas, analisará e aprovará os resultados de tal *due diligence* em relatório ou questionário escrito.

Dessa maneira, Furnas deverá avaliar os itens elencados abaixo, constantes no Manual de *Compliance*:

“11. SÓCIOS DA JOINT VENTURE, DE ACORDOS DE COOPERAÇÃO, OU DE OUTRAS COMBINAÇÕES DE EMPRESAS (...)

11.1.1 Como parte da due diligence, as Empresas Eletrobras avaliarão, entre outras coisas:

- (b) *a reputação do Sócio da Joint Venture;*
- (c) *quaisquer questões decorrentes do interesse ou participação societária do Sócio da Joint Venture;*
- (d) *quaisquer questões levantadas pelos colaboradores ou representantes do Sócio da Joint Venture;*
- (e) *o histórico de Compliance do Sócio da Joint Venture aos dispositivos aplicáveis das Leis Anticorrupção; e*
- (f) *quaisquer itens adicionais conforme determinados pelo Gerente de Compliance.*

11.1.2 Em sua due diligence, as Empresas Eletrobras devem procurar identificar e ter conhecimento de quaisquer sinais de alerta, inclusive, a título de exemplo, se:

- (a) *O Sócio da Joint Venture é uma empresa de propriedade do Governo ou controlada pelo Governo;*
- (g) *A pesquisa sobre a reputação do Sócio da Joint Venture indica alegações ou incidentes passados de corrupção, fraude ou irregularidade semelhante ou de outra forma causa preocupação quanto à sua integridade;*
- (h) *Agentes do Governo (ou membros de sua família direta) são membros do Conselho, Diretores ou agentes do Sócio da Joint Venture ou de qualquer outra forma recebem pagamentos ou outros benefícios do Sócio da Joint Venture;*
- (i) *Agentes do Governo são acionistas conhecidos ou suspeita-se que sejam acionistas ou Beneficiários Finais do Sócio da Joint Venture; ou*
- (j) *O Sócio da Joint Venture recusa-se a assinar uma declaração de anticorrupção ou a fornecer informações relevantes.”*

Para subsidiar essa análise, o Apêndice C do Manual de *Compliance* compõe um questionário de *due diligence* sobre o sócio da *joint venture*, contendo questões relativas à atividade e organização comercial, estrutura societária e controle da companhia, referências comerciais, bem como documentos da empresa e declarações dos sócios e administradores de que cumprirão as proibições da lei dos EUA contra Práticas de Corrupção Estrangeiras, de 1977, e subsequentes alterações (*Foreign Corrupt Practices Act - FCPA*), a Lei Anticorrupção Brasileira nº 12.846/2013 e outras Leis anticorrupção.

Por fim, os contratos de *Joint Venture* incluirão: a exigência de que esse Programa de *Compliance* seja adotado e implantado; declarações e garantias do sócio da *Joint Venture* quanto à observância das Leis Anticorrupção; e uma exigência de que o Sócio da *Joint Venture* informe às Empresas Eletrobras sobre quaisquer alterações significativas nas respostas ao questionário de *due diligence*, atualizadas anualmente.



Contudo, no Manual não são definidos:

- a) *due diligence* para os representantes de Furnas indicados para participação nos Conselhos de Fiscalização e Administração em Sociedades de Propósito Específico - SPE;
- b) Critérios para determinar a realização ou não da operação de joint venture, cooperação ou outra;
- c) Procedimento a ser adotado em casos em que seja encontrado histórico de práticas antiéticas, fraude ou corrupção; e
- d) Fluxo de encaminhamento e aprovação.

Sobre a realização de *due diligence* de representante de Furnas indicado para integrar Conselhos na SPE, a Empresa enviou manifestação por meio de correio eletrônico datado em 29/10/2015:

“Da mesma forma, não faz sentido atribuir esta recomendação aos funcionários de Furnas, indicados para os Conselhos das SPEs, pelos seguintes motivos:

- a) O exercício da representação dos Conselhos é uma função adicional às demais atribuições dos funcionário indicado, que na sua maioria, exercem funções gerenciais.*
- b) As responsabilidades e o grau de tomada de decisões é bastante limitado. Os profissionais só podem decidir dentro das limitações impostas pelos Planos de Negócios aprovados pelos acionistas.*
- c) As obrigações estão referendadas em Instrução Normativa específica (IN.001.2015 - Aprovada em Abril/15 e com nova revisão aprovada em Outubro/15).*
- d) Dentre as obrigações acima, destacamos aquelas que entendemos relevantes e aderentes aos princípios de compliance:*

4.2. Cabe ao representante indicado por Furnas, no exercício de seu mandato:

4.2.1. Dedicar o tempo necessário à atividade, observadas as melhores práticas de governança corporativa.

4.2.2. Cumprir as normas previstas nos Códigos de Ética das Empresas Eletrobras e da SPE/Sociedade, caso possua. Caso a SPE/Sociedade ainda não tenha instituído um Código de Ética próprio, caberá ao representante de Furnas instruir a sua constituição, utilizando como referência o Código de Ética das Empresas Eletrobras.

4.2.3. Cumprir as normas previstas no Manual de Compliance das Empresas Eletrobras e da SPE/Sociedade, caso possua. Caso a SPE/Sociedade ainda não tenha instituído um Manual de Compliance próprio, caberá ao representante de Furnas instruir a sua constituição.

4.2.4. Cuidar para que todas as regras instituídas no Manual de Contratações da SPE/Sociedade tenham sido observadas. Caso a SPE/Sociedade não tenha instituído um Manual de Contratações próprio, caberá ao representante de Furnas instruir a sua constituição, utilizando como referência as Instruções Normativas desta Concessionária, conforme aplicável, bem como exigir para aprovação de qualquer contratação de serviços, ou fornecimento de materiais ou equipamentos, a apresentação de propostas por, no mínimo, 03 (três) empresas distintas. Neste contexto, deverá ser aprovada pelo órgão competente na SPE/Sociedade a contratação da empresa que ofereça a melhor proposta, contemplando a melhor condição financeira e técnica, observado o escopo da referida contratação, vencendo aquela que, em caso de empate, apresente o menor preço.”

Contudo, as motivações dispostas acima, quais sejam: o fato da representação no Conselho ser atribuição adicional àquela já exercida em Furnas; as responsabilidades e o grau de tomada de decisões serem limitados; e as obrigações já estarem estabelecidas em norma - não anulam a probabilidade do risco de exposição à fraude e corrupção. Destaca-se que o representante de



Furnas na SPE está exposto a relacionamentos com terceiros e a tomada de decisões abrange aprovações que podem implicar em obrigações para os sócios.

Sobre os demais itens, a Entidade informou que o Manual de *Compliance* está sendo revisado pela Eletrobras e a Hogan Lovells.

Sendo assim, a Entidade possui um procedimento formal primário, que define algumas rotinas, regras e procedimentos, carecendo a norma de aprimoramento para que se façam as verificações necessárias anteriormente aos processos de *joint venture*, acordo de cooperação, ou de outras combinações de empresas.

Quanto à promoção e aprovação da *due diligence* pelo Gerente de *Compliance*, esta Unidade técnica de controle sugere que a Empresa reflita a adequação dessa responsabilidade à área primária de análise de parcerias, sendo a Superintendência de Gestão de Conformidade e Riscos uma instância supervisora da política de *due diligence*.

No tocante à efetividade da aplicação das regras previstas no citado Manual, a Superintendência de Gestão de Conformidade e Riscos de Furnas determinou, em Reunião ocorrida em 01/07/2015, a implementação de práticas de *Compliance* no Leilão de Linhas de Transmissão, que foi realizado em 17/07/2015.

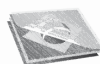
Na Ata dessa Reunião RC.P 001/2015, identificou-se a necessidade de ações e procedimentos de *compliance* não apenas para futuros parceiros de Sociedades de Propósito Específico – SPE's, como também para os fornecedores dos empreendimentos, como medida de boa prática. Adicionalmente, foi proposto um 2º nível de *due diligence*, caracterizado pela investigação dos parceiros e fornecedores por empresa especializada. Sobre essas ações, a Empresa ressaltou que estão em fase de planejamento.

Assim, no Leilão de Transmissão nº 07/2015, primeiro leilão após a implantação do referido Manual, foi solicitado, aos interessados em constituir parceria com Furnas, apresentar Relatório de Análise de *Compliance*, que compunha informações de análise de cadastro, do grupo econômico, do comportamento, da área financeira, e análise jurídica dos gestores das empresas.

Furnas acrescentou que, com a experiência adquirida no Leilão de Transmissão, adotou novas rotinas na Chamada Pública (em andamento) para escolha de um Parceiro para a exploração da Concessão da UTE Santa Cruz, tais como:

- a) Questionário de *Compliance*, que trata sobre a atividade e organização comercial da empresa, estrutura societária e controle da companhia, referências comerciais e documentos do sistema de integridade da empresa; e
- b) Declaração do representante da empresa sobre a integridade dos atos de seus gestores, ciência do Manual de *Compliance* do Grupo Eletrobras, e compromisso de informar quaisquer eventos que alterem as informações relatadas no Questionário de *Compliance*.

Ao comparar o disposto no Manual de *Compliance* com os editais das Chamadas Públicas para seleção de parceiros e a documentação encaminhada, verificou-se que não foi requisitada nas Chamadas Públicas a Declaração do Administrador que consta no Manual, e, principalmente, não foi evidenciada as averiguações, análise e aprovação da *due diligence* prevista em Norma. Destaca-se, porém, que as regras previstas no Manual foram adotadas parcialmente tendo em vista que a norma é incipiente e requer adaptações procedimentais para sua completa aplicação.



Ressalta-se que a definição de rotinas, fluxos e responsáveis pelas verificações das empresas que pretendem firmar parceria com Furnas são fundamentais para garantir a integridade nos negócios da Empresa.

Em função dos resultados obtidos, foram emitidas as seguintes sugestões de melhoria:

Sugestões de Melhoria

- Estabelecer:
 - a) Critérios para determinar a realização ou não da operação de joint venture, cooperação ou outra;
 - b) Procedimento a ser adotado em casos em que seja encontrado histórico de práticas antiéticas, fraude ou corrupção; e
 - c) Fluxo de encaminhamento e aprovação.
- Instituir política para que sejam realizadas *due diligence* sobre os representantes da Companhia indicados para atuar em sociedades de propósito específico - SPE.
- Avaliar a adequabilidade da responsabilidade de promoção e aprovação de *due diligence* de sócios de *joint venture* ao Gerente de *Compliance*.

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 lembrar que o Programa de *Compliance* de Furnas foi aprovado em janeiro de 2015. Como já também exposto ao longo deste Relatório, o programa instituído pela empresa tem caráter geral (ou estrutural), 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.

Em Furnas, a Superintendência de Gestão de Conformidade e Riscos - RC, administrativamente vinculada à Diretoria da Presidência, é a unidade responsável por sistematizar, aplicar e monitorar o programa de integridade de Furnas.



Entretanto, a Entidade aguarda contratação de consultoria especializada para apoiar o desenvolvimento e implantação de um programa de integridade corporativo e para, dentre outros, auxiliar no desenvolvimento de um modelo de monitoramento.

Portanto, Furnas não detém procedimentos, mesmo que parciais e pontuais, capazes de monitorar as ações de integridade já implantadas pela Empresa, a exemplo da gestão de riscos, Manual de *Compliance*, entre outros.

Destaca-se que monitorar a aplicação do programa de integridade é verificar se esse está sendo devidamente aplicado e se está sendo efetivo e eficaz, por meio do qual ficará evidenciado se as políticas e os procedimentos criados são suficientes e satisfatórios. Trata-se de atividade a ser realizada de forma constante, como parte da rotina da organização, de maneira a contribuir para o aprimoramento do sistema.

Em função dos resultados obtidos, foram emitidas as seguintes sugestões de melhoria:

Sugestões de Melhoria

- Elaborar norma de monitoramento e aperfeiçoamento do programa de integridade da Empresa, contendo rotina, responsáveis, periodicidade de obtenção dos dados, fluxo de análise e aprovação e histórico de dados para demonstrar a efetividade do funcionamento do Programa de Integridade.
- Estabelecer metas e indicadores para monitorar os itens que seguem, ressaltando que a lista é exemplificativa e não exaustiva:
 - a) o acesso do Código de Ética/Conduta pelos dirigentes, empregados e demais colaboradores;
 - b) o compromisso em observar o Código de Ética/Conduta firmado por terceiros: fornecedores, prestadores de serviço, agentes intermediários e associados;
 - c) os recursos apropriados para desenvolver, implementar, manter e melhorar o programa;
 - d) a periodicidade e a abrangência dos treinamentos sobre o Programa de Integridade;
 - e) o grau de mitigação dos riscos relacionados a fraudes, corrupção e desvios;
 - f) o grau de conformidade dos registros contábeis, em especial das variações de contas de receitas e despesas com as variações das respectivas contas patrimoniais do passivo e do ativo, e do volume e da quantidade de registros pendentes de conciliação;
 - g) a periodicidade de testes de segurança para os sistemas de informações;
 - h) a eficácia dos procedimentos específicos de prevenção a fraudes e ilícitos nas fases de contratações e execução contratual;
 - i) a eficácia dos canais de denúncia, compreendendo o acesso ao canal, o tratamento tempestivo das denúncias e os resultados da apuração;
 - j) o grau de adoção de medidas disciplinares em caso de violação do Programa de Integridade;
 - k) a interrupção de irregularidades ou infrações quando detectadas; e
 - l) a tempestividade da remediação dos danos gerados.
- Criar rotina para monitorar os instrumentos utilizados para a obtenção dos dados dos indicadores de funcionamento do Programa de Integridade, o trabalho com tais dados e os produtos gerados, e avaliar esse processo de monitoramento com foco na segurança e confiabilidade na entrada de dados, medições e saídas de informações.

14. Transparência da pessoa jurídica

A Lei n.º 12.527, de 18 de novembro de 2011, Lei de Acesso à Informação (LAI), tem o propósito de regulamentar o direito constitucional de acesso dos cidadãos às informações públicas. Entre os princípios mais importantes da Lei, está o de que a publicidade e a transparência é regra e o sigilo exceção. O acesso pode ser restringido apenas em situações específicas, como nos casos em que a divulgação das informações coloque em risco a segurança da população, do estado, ou a defesa do território nacional.

Essa lei criou mecanismos que possibilitam a qualquer pessoa, física ou jurídica, sem necessidade de apresentar motivo, o recebimento de informações públicas dos órgãos e entidades. Representa, assim, importante passo para a consolidação democrática do Brasil e também para o sucesso das ações de prevenção da corrupção no País ao tornar possível uma maior participação popular e o controle social das ações governamentais. O acesso da sociedade a informações públicas permite que ocorra uma melhoria na gestão pública.

Para análise do tema “transparência” nesta avaliação de integridade, verificaram-se os instrumentos e as rotinas de que dispõe Furnas para o atendimento das disposições da LAI, divididos pelas categorias ativo e passivo.

Quanto à transparência ativa, avaliou-se o sítio eletrônico de Furnas e sua possível atuação em redes sociais ou em outros meios que garantam uma ampla divulgação e acesso ao público externo de informações relativas: (i) à identificação de seus principais acionistas; (ii) aos contratos firmados de compra ou de prestação de serviços para a empresa; e (iii) sobre sua estrutura organizacional, distribuição de competências e processo decisório, bem como sobre os registros das decisões.

O site de Furnas, acessível pelo link www.furnas.com.br, mostrou-se operante durante os quinze diferentes acessos realizados entre os dias 20/jul e 19/ago/2015. Apesar de não haver no menu “*A empresa*” opção que apresente informações sobre as composições do grupo de acionistas de Furnas, estas foram encontradas nos “Relatórios de Administração”, disponíveis pelo menu “*Publicações*”. Apesar de haver uma opção de disponibilização das informações sobre licitações no menu “*Fornecedores*”, não há entre os menus do site opção que apresente aquelas relativas aos contratos firmados, encontradas somente nos “Relatórios de Gestão”, no menu “*Publicações*”, cuja versão mais atualizada data de 2013.

Quanto à divulgação das informações sobre estrutura organizacional, a distribuição de competências e o processo decisório, bem como dos registros das decisões (como atas, resoluções, etc.), essas não foram encontradas ou são disponibilizadas em nível superficial.

Especificamente no que tange à insuficiência das informações sobre a estrutura organizacional, a distribuição de competências e o processo decisório de Furnas, seu Estatuto Social, mesmo estando acessível por meio do menu “*A empresa*”, não traz informações mais substanciais sobre as competências de suas diferentes diretorias e seu funcionamento. Ressalta-se que o próprio Estatuto prevê, em seu art. 21, XIII, que o Conselho de Administração elaborará o Regimento Interno daquela Empresa que, crê-se, não deverá trazer conteúdo que justifique a restrição de seu acesso.



No que tange à indisponibilidade de informações sobre as decisões do Conselho de Administração, da Diretoria Executiva ou mesmo do Conselho Fiscal, mesmo sendo previsível que parte tenha conteúdo que justifique sua não disponibilização de forma ostensiva, crê-se que nem todas se encaixem em tal categoria. Ressalta-se que conforme traz a LAI, o sigilo deve ser tratado como exceção, logo, as informações de caráter acessível devem ser franqueadas por meio do site da empresa, como indica o art. 8º daquele mesmo diploma legal.

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. Destaca-se, por fim, que o site não conta com serviço de busca.

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. Furnas possui em seu site um *link* para acesso ao Serviço de Informação ao Cidadão (E-SIC), conforme previsto na Lei nº 12.527/2011.

Por meio de resposta à SA 201504023/14 e de reunião realizada em 19/08/2015 junto aos atores de diferentes unidades que promovem a integridade e a ética a partir de suas ações no âmbito de Furnas, a empresa informou que o serviço também está disponível para atendimento presencial.

Sugestões de Melhoria

- Adequar a navegação e o conteúdo do site aos requisitos da Resolução GSPAR nº 5, de 29/09/2015.
- Identificar oportunidades em que a Empresa possa optar pela transparência ativa, principalmente no que tange à disponibilização de informações sobre contratos de compras e prestação de serviços, bem como quanto às decisões do Conselho de Administração e da Diretoria Executiva, cujo acesso possa ser franqueado.

15. Processo de tomada de decisões

Neste 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 de Furnas, o Estatuto e o Regimento Interno fixam as regras de tomada de decisão no âmbito da Alta Administração da Empresa. Além desses, o Manual de Organização e as Instruções Normativas nº 019.85 (Delegação de Competências), nº 001.96 (Proposição de Assuntos à Aprovação da DE e CA), e nº 005.2014 (Formação de parceria), são usados para compor o processo de tomada de decisão da Empresa, delimitando as competências das áreas responsáveis pelo referido processo e os limites de alçada para tomada de decisão.



No que concerne à existência de parâmetros para a atuação dos gestores de Furnas em processos que envolvam vultosos recursos financeiros, destaca-se que a Instrução Normativa n.º 019.85 (Delegação de Competências) estabeleceu normas que regulamentam a contratação de serviços e aquisição de material no âmbito da Companhia. As operações afetas à alçada do Conselho de Administração são as que estiverem contempladas entre R\$20 milhões ou 0,5% do Capital Social, o que for maior, na forma do art. 21 do Estatuto da Empresa.

Quanto ao registro formal das justificativas da Alta Administração nos casos em que a decisão tomada contrariar estudos ou pareceres técnicos e/ou jurídicos, a Entidade informou que até o momento a Empresa não possui referências sobre tal procedimento, tendo em vista que as Resoluções da Diretoria Executiva e do Conselho de Administração, embora representem atos de gestão, são sempre suportadas por pareceres jurídicos, financeiros e, nos casos específicos, por pareceres técnicos. Inclusive, o fluxograma do Processo de proposição de assunto à aprovação da Diretoria Executiva de Furnas e do Conselho de Administração (Comunicação Interna IN.001.96, de 07/10/2014) não prevê qualquer registro motivacional quando não aprovada a Proposta de Resolução da Diretoria (PRD) ou a Proposta de Resolução do Conselho de Administração (PRCA).

Acrescenta-se que os normativos da Empresa estabelecem os documentos necessários para Deliberações em geral, como instrução de Propostas de Resolução com Pareceres Jurídicos e Financeiros e manifestação do Comitê de Novos Negócios, nos casos estabelecidos na RD nº 003/2756, de 13.05.2014 (novos projetos de investimento, corporativos ou em participação, participação em leilões ANEEL, aquisição ou alienação de ativos ou de participações societárias, revisão de planos de negócio, estratégias de comercialização de energia).

Informa-se que anualmente é realizada a Avaliação de Desempenho do Conselho de Administração e da Diretoria Executiva de Furnas, subsidiada pelo Manual de Avaliação de Desempenho da Eletrobras, publicado em outubro de 2012, que prevê as seguintes avaliações:

Avaliação realizada pelo Conselho de Administração (CA)

1. Autoavaliação do Conselheiro;
2. Avaliação do Conselho como órgão; e
3. Avaliação da Diretoria como órgão.

Avaliação realizada pela Diretoria Executiva (DE)

1. Autoavaliação do Diretor; e
2. Avaliação da Diretoria como órgão.

Cada formulário é composto por 10 (dez) questões e a pontuação atribuída para cada uma varia conforme a escala abaixo:

Quadro: Escala para Avaliação e Autoavaliação

Conceito	Descrição	Escala
Não atende	Apresenta desempenho em competências muito abaixo do padrão definido.	0
Atende parcialmente	Apresenta desempenho em competências que se aproxima do padrão definido.	1
Atende	Apresenta desempenho em competências conforme o esperado em relação ao padrão definido.	2
Atende acima das expectativas	Apresenta desempenho em competências acima do esperado em relação ao padrão definido.	3

Fonte: Manual de Avaliação de Desempenho do Conselho de Administração e da Diretoria Executiva da Eletrobras, de outubro de 2012.



Assim, esta equipe técnica de controle compilou as avaliações realizadas em 2014 e apresenta, a seguir, as principais questões relacionadas à temática integridade:

Tabela: Avaliação de Desempenho realizada pelo Conselho de Administração de Furnas em 2014 ()*

Nº	Questão	Cons. 1	Cons. 2	Cons. 3	Cons. 4	Cons. 5	Média
Autoavaliação do Conselheiro							
1	O conselheiro atua de forma ativa, destacando os votos que proferiu com as respectivas justificativas.	2	1	2	3	2	2,00
2	O conselheiro monitora os riscos da empresa e aprova os planos para sua mitigação.	3	1	2	2	2	2,00
Avaliação do Conselho como órgão							
3	As relações estabelecidas entre o Conselho e o Diretor Presidente são eficazes e atendem adequadamente a estratégia da empresa, sendo os objetivos e expectativas do Conselho comunicados efetivamente e corretamente.	3	2	3	2	2	2,40
4	O Conselho gerencia os riscos enfrentados pela empresa (financeiros, regulatórios, internos, setoriais etc.)	3	1	2	1	2	1,80
5	O Conselho recebe informações claras e precisas antes ou durante as reuniões que ajudem no entendimento e avaliação da pauta da reunião e que facilitem a tomada de decisões, inclusive é devidamente informado das questões apresentadas pelos acionistas	1	1	1	1	2	1,20
6	O Conselho monitora os indicadores ao longo do ano e verifica regularmente se a empresa está alcançando suas metas.	3	2	2	2	2	2,20
7	O Conselho tem informação e exposição adequadas para assegurar que a empresa tenha políticas e atitudes éticas, legais e que atendam aos princípios do desenvolvimento sustentável.	3	2	3	2	2	2,40
Avaliação da Diretoria como órgão							
8	A Diretoria exerce permanentemente a gestão de riscos corporativos, comunicando-os com a antecedência necessária ao Conselho.	2	1	1	1	1	1,20
9	A Diretoria avalia e estabelece medidas corretivas para os desvios em relação aos objetivos estratégicos, planos de negócio e orçamentos.	3	3	2	2	2	2,40
10	A Diretoria apresenta os indicadores de desempenho ao longo do ano e verifica se a empresa está alcançando suas metas.	3	2	2	2	2	2,20
11	A Diretoria assegura a existência de sistemas que garantam a qualidade e a confiabilidade dos produtos e serviços da companhia e a conformidade corporativa com todas as leis e regulamentações aplicáveis.	3	2	2	2	2	2,20

Fonte: Avaliações de desempenho enviadas por correio eletrônico em 30/07/2015.

(*) Avaliação de 5 (cinco) dos 6 (seis) membros do Conselho de Administração.



Tabela: Avaliação de Desempenho realizada pela Diretoria Executiva de Furnas em 2014 (*)

Nº	Questão	Diretor 1	Diretor 2	Diretor 3	Diretor 4	Média
Autoavaliação DE Furnas						
1	O diretor levanta e expõe ao Conselho as vulnerabilidades e os riscos corporativos, exercendo permanentemente a sua gestão.	2	3	2	3	2,50
2	O diretor provê informações relevantes ao Conselho de Administração tempestiva e proativamente.	2	3	2	2	2,25
3	O diretor monitora os indicadores de desempenho de sua área e implementa planos de ação, a fim de corrigir os desvios e assegurar seu cumprimento.	2	3	2	1	2,00
Avaliação DE Furnas						
4	A Diretoria exerce permanentemente a gestão de riscos corporativos, comunicando-os com a antecedência necessária ao Conselho.	2	3	1	1	1,75
5	A Diretoria avalia e estabelece medidas corretivas para os desvios em relação aos objetivos estratégicos, planos de negócio e orçamentos.	3	2	2	2	2,25
6	A Diretoria apresenta os indicadores de desempenho ao longo do ano e verifica se a empresa está alcançando suas metas.	2	3	2	2	2,25
7	A Diretoria assegura a existência de sistemas que garantam a qualidade e a confiabilidade dos produtos e serviços da companhia e a conformidade corporativa com todas as leis e regulamentações aplicáveis.	3	3	2	2	2,50

Fonte: Avaliações de desempenho enviadas por correio eletrônico em 30/07/2015.

(*) Avaliação de 4 (quatro) dos 6 (seis) diretores.

Após análise dos resultados, faz-se os seguintes apontamentos das respostas às questões 4, 5, 8 (CA) e 4 (DE):

- 1) O Conselho não recebe adequadamente as informações claras e precisas que ajudem no entendimento e avaliação da pauta da reunião e que facilitem a tomada de decisões;
- 2) O Conselho não gerencia adequadamente os riscos enfrentados pela empresa (financeiros, regulatórios, internos, setoriais etc.); e
- 3) O Conselho e a Diretoria entendem que esta não exerce permanentemente a gestão de riscos corporativos, comunicando o Conselho com a antecedência necessária.

Para analisar a causalidade do apontamento '1' acima, verificaram-se os prazos estabelecidos nos Regimentos da Empresa para envio de informações à alta administração, quais sejam:

Diretoria Executiva
<ul style="list-style-type: none"> • Assuntos ordinários: 4 dias úteis • Assuntos extraordinários: 1 dia útil

Conselho de Administração
<ul style="list-style-type: none"> • 72 (setenta e duas) horas antes da reunião

Fonte: Regimentos Internos da Diretoria Executiva e do Conselho de Administração

É certo que o prazo normativo não permite uma análise acurada dos processos encaminhados à Diretoria Executiva e ao Conselho de Administração, podendo ser uma das causas para o descontentamento dos membros do Conselho no recebimento de informações claras e precisas para facilitar a tomada de decisões. Acrescenta-se que não há previsão normativa que estabeleça a relação de documentos que garantirão a completude e qualidade dos estudos encaminhados,



fato esse que pode majorar o risco de tomadas de decisões pela Alta Administração em dissonância com os objetivos da Empresa.

Sendo assim, constata-se que, apesar dos fluxos estabelecidos em normativos, há fragilidades no envio de informações tempestivas ao Conselho, bem como deficiências no gerenciamento dos riscos da Empresa.

Ademais, não há evidências de que o Conselho tenha se reunido em 2014 para avaliação dos membros da Diretoria Executiva, em desacordo com o que prevê o item 2.1.3 do Manual de Avaliação de Desempenho, que estabelece a consolidação dos resultados da avaliação, a sua análise crítica, reunião de *feedback* e o exame das oportunidades de melhorias. Ressalta-se que essa constatação foi exposta no Relatório da Auditoria Anual de Contas de Furnas, referente ao exercício 2014.

Em função dos resultados obtidos, foram emitidas as seguintes sugestões de melhoria:

Sugestões de Melhoria

- Incluir na IN.001.96 previsão de documento a ser emitido pela Diretoria Executiva e Conselho de Administração, nos casos em que a decisão tomada contrariar estudos ou pareceres técnicos e/ou jurídicos, contendo a motivação necessária que justifique a decisão.
- Estabelecer no normativo da Companhia que trata do encaminhamento, tramitação e registro dos assuntos a serem tratados nas Reuniões da Diretoria Executiva e do Conselho de Administração:
 - a) rotinas que garantam que todos os participantes receberam informações claras e precisas que ajudem no entendimento e avaliação da pauta da reunião e que facilitem a tomada de decisões;
 - b) relação de documentos que garantirão a completude e qualidade dos estudos encaminhados; e
 - c) rotinas para análise crítica, reunião de *feedback* e exame das oportunidades de melhorias após avaliação de desempenho.
- Avaliar os prazos definidos nos Regimentos Internos da Diretoria Executiva e do Conselho de Administração para reporte de informações e processos que serão objetos de deliberação em reunião.



4. Conclusão

Das análises demonstradas, verifica-se que Furnas possui um Programa de *Compliance* incipiente, formalmente constituído e aprovado pela Alta Administração. A empresa, atualmente, conta com políticas e medidas de integridade que visam mitigar casos de corrupção, desvios ou irregularidades, todavia, a aplicação se dá de maneira esparsa e não integrada, tendo em vista que o citado Programa está em fase de desenvolvimento e implantação pela Empresa.

Apesar da atuação descentralizada, observam-se áreas dentro da Empresa cuja atuação está relacionada ao tema, notadamente a Superintendência de Gestão de Conformidade e Riscos – RC.P, a Ouvidoria, a Comissão de Ética, a Auditoria Interna, a Superintendência de Contabilidade, entre outras. Essas áreas promovem registros sobre os eventos que atentam contra a integridade, recomendam ou executam ações de correção e propõe melhorias. No entanto, não é atribuição específica dessas áreas, à exceção da RC.P, a elaboração e monitoramento das políticas de integridade, sendo que sua atuação ocorre apenas de maneira reflexa sobre o tema. Além disso, a atuação dessas áreas também não ocorre de maneira integrada.

Essas situações impedem que a empresa conte com um sistema único que permita uma visão global sobre situações de vulnerabilidade ou pontos críticos que mereçam atuação da Alta Administração.

Apesar das fragilidades relatadas, observa-se que a Superintendência de Gestão de Conformidade e Riscos – RC.P, junto às áreas correlatas, tem promovido a divulgação e promoção de valores de integridade no âmbito da Empresa. Nos trabalhos de auditoria realizados, verificou-se o engajamento da Presidência da Empresa no desenvolvimento de um programa integrado de políticas de integridade e ética.

Informa-se que o Relatório Preliminar foi encaminhado ao Gestor por meio do Ofício n.º 23.522/2015/NAC-6/CGU-Regional/RJ/CGU-PR, de 08/10/2015, no qual estavam descritas as principais constatações observadas e as melhorias propostas para fortalecimento da integridade e ética no âmbito da Empresa.

Após apreciação do conteúdo do Relatório e realização de Reunião de busca conjunta de soluções, ocorrida em 15/10/2015, o Gestor se manifestou por correio eletrônico, apresentando as considerações sobre o presente Relatório, que foram incluídas nas respectivas temáticas tratadas.

Dessa maneira, tendo em vista as fragilidades apontadas neste Relatório, as sugestões de melhoria propostas e as providências já adotadas pelo gestor, recomenda-se a Furnas elaborar um Plano de Ação com todas as providências que serão adotadas para o fortalecimento dos valores éticos e de integridade assumidos pela Empresa. 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 Auditoria Interna da Empresa e monitorados pela Controladoria-Geral da União.

Por fim, Furnas informou que elaborará o cronograma do Plano de Ação até 19/11/2015, que será submetido à aprovação da Diretoria, e será implementado em até 01 (um) ano a partir de dezembro de 2015, cujas etapas serão monitoradas pelo Gerente de *Compliance* da Empresa.

