



4º CONCURSO DE
BOAS PRÁTICAS
DA CGU

Portaria 1.256/2016

FICHA DE INSCRIÇÃO

MINISTÉRIO SUPERVISOR: Ministério de Minas e Energia

ÓRGÃO/ENTIDADE: Eletrobras

DEPARTAMENTO RESPONSÁVEL: Departamento de Gestão da Integridade
(Compliance)

RESPONSÁVEL: Fernando Augusto Macedo de Melo

E-MAIL: fernando.macedo@eletrobras.com

TELEFONE: (21) 2514-4653

CATEGORIA:

- (X) Fortalecimento dos controles internos administrativos
() Aprimoramento das Auditorias Internas
() Promoção da transparência ativa e/ou passiva
() Aprimoramento das atividades de ouvidoria
() Aprimoramento das apurações disciplinares e de responsabilização de entes privados.

TÍTULO DA PRÁTICA: Aplicação de Modelo de Maturidade nas Práticas de Integridade Corporativa

Rio de Janeiro, 14 de setembro de 2016

**Declaro que tomei conhecimento do Regulamento do
IV Concurso de Boas Práticas da CGU
Assinatura do responsável, de acordo com o art. 12 deste Regulamento**

Observação: É obrigatório o preenchimento de todos os campos e da assinatura do Responsável. A falta de assinatura e de preenchimento de todos os campos desclassifica a prática

PRÁTICA

1) TÍTULO

Aplicação de Modelo de Maturidade nas Práticas de Integridade Corporativa

2) DESCRIÇÃO DA PRÁTICA - limite de 8 (oito) páginas:

A evolução do ambiente corporativo no qual a Eletrobras e suas empresas estão inseridas apresenta constante e desafiadora evolução, não apenas por questões ligadas ao contexto operacional e regulatório do modelo setorial, mas fundamentalmente pelos aspectos de gestão dos negócios. Temas como gerenciamento de riscos, governança corporativa, planejamento estratégico e *compliance* têm ocupado de forma crescente a agenda da Administração, demandando respostas rápidas e alinhadas.

Importante dizer sobre os marcos legais e dos mercados financeiros e de capitais, tanto no Brasil quanto no exterior, que também têm acompanhado essa evolução, sendo evidente a preocupação dos órgãos reguladores e fiscalizadores com a gestão de riscos e com a adoção de melhores práticas éticas e de conduta. Adicionalmente, órgãos de fiscalização como o TCU e a CGU também têm focado suas fiscalizações no levantamento e evidencição de melhores práticas na gestão das empresas estatais.

Para esse conjunto de inovações legais, a Eletrobras definiu ações em resposta. Marco dessas ações, visando o pleno atendimento dos requisitos estabelecidos nas legislações americana e brasileira, a Eletrobras aprovou, em maio de 2014, um Programa de *Compliance* à Lei Contra Práticas de Corrupção Estrangeira e Lei 12.846/13, envolvendo todos os colaboradores e empresas a ela associados.

A partir de então, diversas atividades e processos foram criados para o aprimoramento do referido programa de integridade da Eletrobras. Dentre os fatos mais relevantes, destacam-se (i) a criação do Manual de *Compliance*; (ii) a criação da Comissão Diretiva de *Compliance*, de caráter permanente, e da Comissão Executiva de Correição, que será criada toda vez que for necessário investigar e aprofundar algum tema específico; (iii) a estruturação de unidades organizacionais dedicadas a Riscos, Controles e Integridade; e (iv) a contratação de um escritório de advocacia especializado em investigação corporativa para avaliar a eventual existência de irregularidades que violem a FCPA, a Lei 12.846/13 (Lei Anticorrupção brasileira) e o Código de Ética das Empresas Eletrobras.

Em busca da mensuração da evolução do Programa de Integridade em vigor na empresa, a Eletrobras desenvolveu um modelo de maturidade capaz de mostrar o avanço do programa no período, atividades novas implantadas relacionadas aos objetivos do programa e quanto tais atividades representam em termos de avanço de maturidade.

Apresentação da metodologia

Para desenvolver o modelo de maturidade voltado para classificação de programas de integridade, a metodologia adotada consistiu em três etapas voltadas para o desenvolvimento do modelo de maturidade descrito a seguir e demonstrado na Figura 1:

- Etapa 1: definição do conjunto de práticas identificadas para serem perseguidas pelo programa de integridade da empresa;
- Etapa 2: definição dos níveis de maturidade que serão utilizados para classificar cada prática;
- Etapa 3: classificação de cada uma das práticas a cada nível de maturidade.

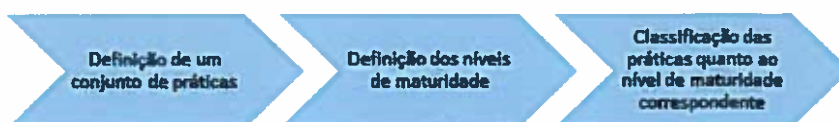


Figura 1: Desenvolvimento do modelo de maturidade (Fonte: própria)

A primeira etapa da metodologia - de definição de qual o conjunto de práticas a empresa entende como desejável para seu programa de integridade - deve ser um conjunto abrangente, robusto e voltado para o alcance dos objetivos definidos no programa de integridade da empresa.

Desta forma, decidiu-se adotar o Guia de implantação de programa de integridade nas empresas estatais publicado pela então Controladoria Geral da União (CGU), doravante denominada Ministério da Transparência, Fiscalização e Controle. O documento tem por objetivo apoiar o entendimento dos parâmetros, terminologias, papéis e responsabilidades referentes ao Programa de Integridade contidos na Lei nº 12.846/2013, Decreto nº 8.420/2015 e Portaria CGU nº 909/2015. O guia sugere cinco pilares para o desenvolvimento de uma política da gestão da integridade pública capazes de refletir uma visão integrada de um Programa de Integridade bem estruturado. Tais dimensões estão mostradas na Figura 2 a seguir:



Figura 2: Dimensões propostas pela CGU (Fonte: Guia de implantação de programa de integridade nas empresas estatais)

Cada dimensão é detalhada com subdimensões e com boas práticas que devem ser adotadas pela empresa estatal no seu programa de integridade. No total, são 70 práticas sugeridas pelo órgão por meio do referido guia.

Além de atender aos objetivos do Programa de Integridade da Eletrobras, as práticas sugeridas pelo referido guia abordam os principais temas que devem ser foco de atenção pela equipe que está implantando um programa de *compliance*, como: comprometimento da alta direção, independência da estrutura responsável pela implantação do Programa de Integridade, análise periódica de riscos para adaptações ao programa de integridade, padrões de conduta e código de ética, políticas e procedimentos de integridade, registros e controles contábeis que assegurem a confiabilidade de relatórios e demonstrações financeiras, diligências apropriadas para contratação, verificação de irregularidades ou ilícitos durante processos de fusões, canais de denúncias, treinamentos, monitoramento do programa de integridade e medidas disciplinares.

Por fim, a Eletrobras optou por este conjunto de práticas porque o órgão de controle, no exercício de sua função, compromete-se em monitorar as ações das empresas para promover o aprimoramento de seus mecanismos de integridade.

Após a definição do conjunto de práticas a serem avaliadas no programa de integridade, o próximo passo é a definição dos níveis de maturidade que serão utilizados para classificar cada prática. Neste caso, optou-se por adotar os critérios utilizados em uma pesquisa realizada no final de 2015 pela consultoria KPMG, que teve como objetivo identificar os níveis de maturidade das empresas no gerenciamento dos

riscos de *Compliance* no Brasil. A pesquisa, realizada por meio de uma plataforma web com 26 perguntas, foi aplicada em aproximadamente 200 empresas no Brasil de 19 segmentos com diferentes estruturas.

As perguntas foram estruturadas com foco em quatro pilares para estruturação da função eficiente de *compliance* e considerou cinco níveis de maturidade das empresas no gerenciamento dos riscos de *compliance*. Tais critérios seguem a metodologia da KPMG e estão representados pela Figura 3 abaixo:



Figura 3: Estrutura da função de *compliance* e níveis de maturidade no gerenciamento dos riscos de *compliance* (Fonte: KPMG)

O modelo de maturidade da KPMG assemelha-se com o *Capability Maturity Model* (CMM ou Modelo de Maturidade em Capacitação), um modelo com "melhores práticas" para diagnóstico e avaliação de maturidade do desenvolvimento de softwares em uma organização. Tal modelo foi publicado originalmente em 1992 pelo *Software Engineering Institute* (SEI). Cada nível de maturidade corresponde a um conjunto de práticas de *software* e de gestão específicas que devem ser implantadas para que a organização possa atingir o nível de maturidade desejado.

A Figura 4 mostra os dois modelos de maturidade, o proposto pela KPMG e o CMM, assim como sua correspondência:

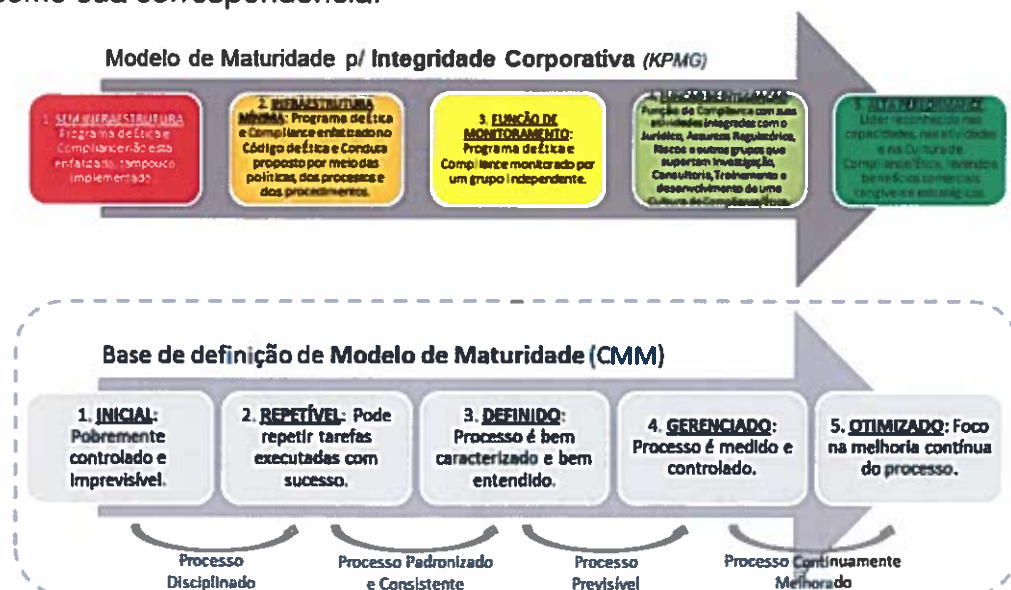


Figura 4: Modelo de maturidade proposto pela KPMG e CMM (Fonte: própria)

Após a definição do conjunto de práticas e os níveis de maturidade a serem utilizados no modelo de maturidade desenvolvido, a próxima etapa trata da classificação de cada

uma das práticas a cada nível de maturidade.

Para isto, utilizou-se o modelo de maturidade voltado para as práticas de governança corporativa proposto por Bramont (2012), chamado de MacGov, como referência. Sendo assim, a arquitetura básica do modelo, ilustrada na Figura 5, contempla:

- Dimensões de integridade corporativa (cinco) obtidas no Guia da CGU, dispostas na vertical;
- Níveis de maturidade (cinco) propostos pela KPMG, elencados na horizontal;
- Práticas de integridade corporativa (setenta) propostas no Guia da CGU.

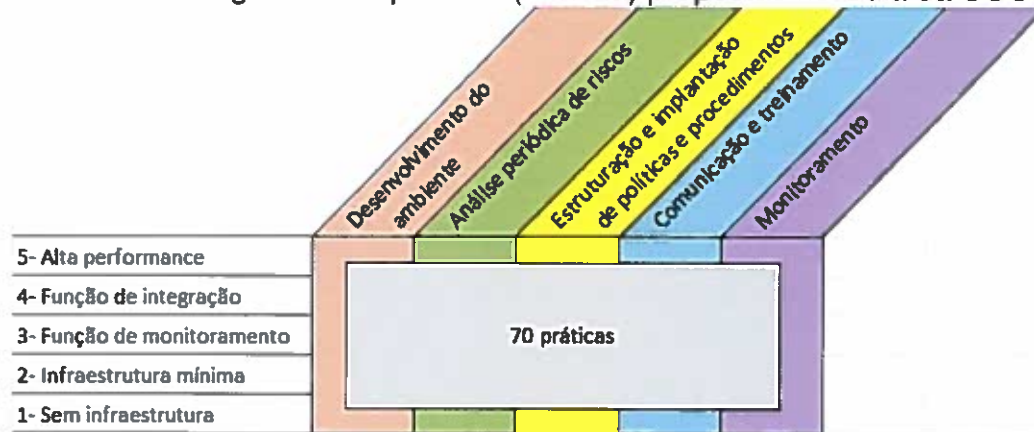


Figura 5: Relação entre níveis, dimensões e práticas (Fonte: adaptação Bramont, 2012)

A CGU distribui as 70 práticas pelas cinco dimensões no formato mostrado na Tabela 1:

Dimensão	Quantidade de práticas
Desenvolvimento do ambiente	11
Análise periódica de riscos	11
Estruturação e implantação de políticas e procedimentos	30
Comunicação e treinamento	7
Monitoramento	11

Tabela 1: Distribuição das práticas pelas dimensões (Fonte: própria)

O modelo de classificação utilizado segue uma estrutura relacional na qual obriga que cada prática esteja ligada a uma, e somente uma, das dimensões apresentadas, assim como, um, e somente um, dos níveis de maturidade. Além disso, um nível de maturidade pode ser dividido em mais de uma dimensão, ao passo que uma dimensão pode seccionar mais de um nível de maturidade. A Figura 6 mostra essas relações entre as entidades:

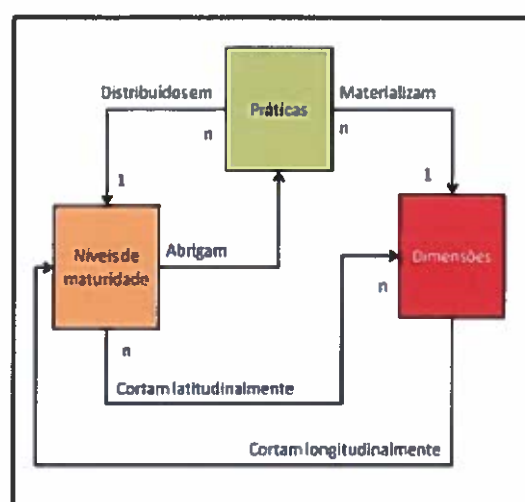


Figura 6: Estrutura relacional entre níveis, dimensões e práticas (Fonte: Bramont, 2012)

Ao aplicar o modelo proposto, foi obtida a distribuição disposta no Gráfico 1, que mostra a quantidade acumulada de práticas por nível de maturidade e identifica a dimensão, por cores, à qual estão vinculadas.

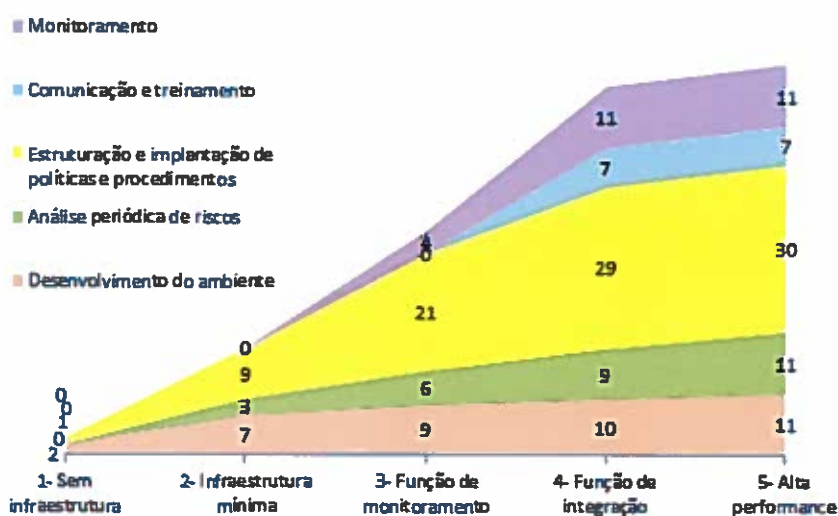


Gráfico 1: Quantidade acumulada de práticas por nível de maturidade (Fonte: própria)

Para fazer a classificação das práticas sugeridas pela CGU quanto aos níveis de maturidade sugerido pela KPMG, foram adotados critérios que se basearam na análise do tipo de ação que a prática sugerida pela CGU propõe.

O nível 1 de maturidade, "sem infraestrutura", segundo a KPMG, retrata empresas nas quais o programa de ética e *Compliance* não está enfatizado ou até mesmo implantado. As práticas classificadas neste nível enfocam ações do interesse público, em atendimento a padrões de comportamento e na definição de um sistema de recrutamento centrado na ética. São ações de abrangência macro, não menciona a existência ou a utilização de um programa de *compliance* ou até mesmo de uma política sobre o tema.

Já o nível 2 de maturidade, "infraestrutura mínima", segundo a KPMG, retrata empresas com Programa de Ética e *Compliance* enfatizado no Código de Ética e Conduta proposto por meio de políticas, processos e procedimentos. As práticas classificadas neste nível abordam:

- Estruturação e implementação do Programa de Integridade;
- Estabelecimento do Código de Ética;
- Instituição de políticas de brindes e presentes, patrocínios e doações, prevenção de nepotismo, prevenção de atos de corrupção e outras
- Definição de papéis e responsabilidades; e
- Convencimento da direção da importância de medidas de integridade.

O próximo nível de maturidade, nível 3, de função de monitoramento, refere-se a empresas que possuem um programa de ética e *compliance* monitorado por um grupo independente. As práticas classificadas neste nível abordam:

- Supervisão e acompanhamento do Programa de Integridade;
- Realização de atividades de monitoramento;
- Definição de reportes;
- Estabelecimento de metas e indicadores;
- Criação e estabelecimento de controles, procedimentos formais, regras, fluxos ou normas;
- Estabelecimento formal de diligências; e
- Disponibilização de canais para realização de denúncias.

Já para o nível que representa uma função de *compliance* integrada com o jurídico,

assuntos regulatórios, riscos e outros grupos que suportam investigação, consultoria, treinamento e desenvolvimento de uma cultura de *compliance*, ou seja, a função 4, chamada de nível de integração, as práticas que se encaixaram neste nível utilizavam ações relacionados a:

- Comunicação, como divulgar, adotar medidas de incentivo à participação do público e instituir estratégia de comunicação;
- Capacitar, como instituir um plano de capacitação, assim como avaliação da efetividade do treinamento;
- Melhorias, como utilização de informações produzidas por auditorias, teste de controles, modificação de medidas de integridade, verificação periódica, análise periódica das principais tendências e proposição de eventuais alterações em políticas, procedimentos, treinamentos e controles;
- Atividades que exigem a existência de um programa de *compliance* desenvolvido e implantado, como a supervisão de um sistema de gestão de riscos, criação de comissão de ética, inserção de cláusulas de integridade corporativa nos contratos administrativos, criação de documento (cartilha) aos fornecedores, promoção de transparência às partes interessadas e estabelecimento de medidas disciplinares nos casos de violação das normas do Programa de Integridade.

Por fim, o último nível de maturidade, nível 5, chamado de alta performance, segundo a KPMG, prevê a existência de um líder reconhecido nas capacidades, nas atividades e na cultura de *compliance*, levando a benefícios tangíveis e estratégicos. As práticas relacionadas a este nível abordam a independência na tomada das decisões, reporte direto ao mais alto nível hierárquico da organização; avaliação, tratamento e monitoramento de riscos; e definições sobre a quem cabe a decisão quando são encontrados problemas, critérios para essa decisão e quais as medidas a serem adotadas.

Após a execução das três etapas voltadas para o desenvolvimento do modelo de maturidade, tal modelo está pronto para ser periodicamente rodado no contexto da empresa. A empresa então deverá (i) identificar o nível de maturidade que se encontra com relação a cada prática, (ii) analisar o desempenho do seu programa de integridade e, por fim, (iii) avaliar sua evolução quanto ao desempenho do seu programa. Ao executar estas três etapas regularmente, a empresa poderá obter seu nível e maturidade quanto às atividades de *compliance*, assim como, sua evolução em relação à rodada anterior. A Figura 7 mostra o processo sistemático de aplicação do modelo de maturidade em uma empresa.



Figura 7: Processo de aplicação do modelo de maturidade no contexto da empresa
(Fonte: própria)

Conclusões

A criteriosa classificação das práticas sugeridas pelo Guia da CGU de acordo com os níveis de maturidade sugeridos pela KPMG trouxe como resultado um modelo de maturidade inovador e robusto que pode auxiliar as empresas brasileiras na aplicação

de um programa de integridade.

De acordo com a pesquisa da KPMG, as empresas brasileiras possuem um nível de maturidade em gestão de riscos de *compliance* pouco maduro, com diversos desafios a serem superados pela direção das empresas nos quatro principais pilares mapeados pela consultoria. O nível de maturidade dominante, entre as empresas pesquisadas, foi o de infraestrutura mínima, ou seja, classificação de nível 2 do modelo de maturidade.

Tendo em vista a crescente importância do tema, o baixo nível de maturidade atual das empresas e a tendência de amadurecimento do *compliance* nos próximos anos, o modelo proposto pode ser útil às equipes de *compliance* para localização do nível de maturidade da empresa, assim como, os próximos passos a serem implantados. A classificação das práticas em níveis de maturidade pode funcionar como um passo-a-passo que indica a ordem de implantação de práticas cronologicamente nas empresas.

3) HISTÓRICO DA IMPLEMENTAÇÃO - limite de 2 (duas) páginas:

Em virtude da relevância do tema *compliance* nos ambientes corporativo, além das menções ao possível envolvimento de algumas das sociedades de propósito específico (SPE) e empreendimentos das empresas Eletrobras com empreiteiras denunciadas na Operação Lava-jato, a Diretoria da Eletrobras aprovou, em dezembro de 2015, a criação da Superintendência de Conformidade e Gestão de Riscos, assim como seus departamentos subordinados.

Na mesma ocasião, foi aprovada uma nova versão do Manual de *Compliance* das Empresas Eletrobras que, além de incorporar a alteração da regulamentação do Decreto nº 8.420, trouxe também formulários específicos para *due diligence*.

Ainda sobre a estruturação do Programa de *Compliance* das Empresas Eletrobras, em julho de 2016, foi criada a diretoria de Conformidade, com uma estrutura que conta com 3 (três) departamentos: Riscos, Controles e Integridade. A nova diretoria tem por objetivo promover a gestão da conformidade no que se refere à adequação a leis, normas e conduta ética, bem como a gestão dos riscos corporativos e a gestão do ambiente de controles internos.

Além destas, outras ações e novas atividades tem sido absorvidas nas empresas Eletrobras que mostram a diligência da Administração para evoluir a estrutura interna de gestão e do grau de maturidade atingido pelas iniciativas. Por fim, é desnecessário frisar que o ambiente atual político e econômico vem demonstrando que uma estrutura robusta de controles internos, com cultura e práticas disseminadas, permitirá melhores condições à empresa de reagir às adversidades.

A partir da estruturação de unidades organizacionais sobre conformidade, a empresa identificou a importância em acompanhar a evolução do seu Programa de *Compliance* de maneira que a empresa obtenha regularmente uma percepção prática e quantitativa mensurada por critérios técnicos e práticos quanto ao atingimento de sua maturidade sobre integridade corporativa.

Desta forma, o modelo de maturidade desenvolvido na empresa e apresentado no item anterior deste documento foi implantado com periodicidade semestral.

Foi feita uma rodada para a identificação do nível de maturidade do Programa de *Compliance* da Eletrobras em janeiro de 2016 e outra rodada com referência a junho de 2016.

A intenção da empresa é acompanhar a evolução do seu Programa de *Compliance* a cada seis meses, para assim, realizar os ajustes necessários antes da execução da rodada seguinte.

Os resultados obtidos nas duas primeiras rodadas mostram uma evolução de 15% na pontuação da empresa. Em janeiro de 2016, a Eletrobras encontrava-se no nível de maturidade 1,78, ou seja, entre o nível sem infraestrutura e de infraestrutura mínima de *Compliance*, enquanto que em junho, a empresa evoluiu para 2,52, encontrando-se entre o nível de infraestrutura mínima e de função de monitoramento. O gráfico a seguir mostra o enquadramento destes resultados dentro do nível mínimo e máximo obtido.

**Evolução do nível de maturidade da Eletrobras em
Compliance**

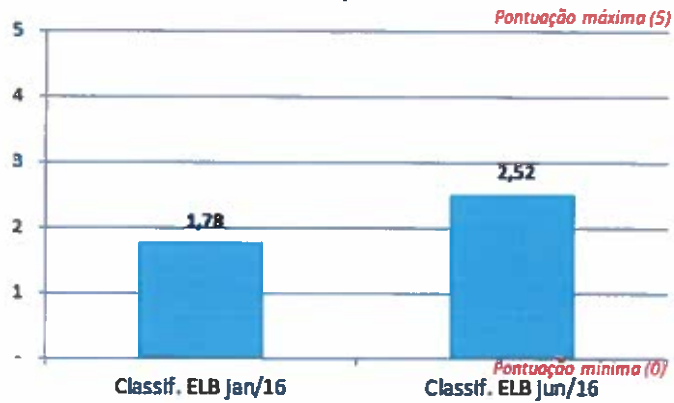


Gráfico2: Evolução do modelo de maturidade na Eletrobras (Fonte: própria)

Pelos resultados obtidos no modelo de maturidade adotado pela empresa, conclui-se que a empresa avançou significativamente nos últimos seis meses, porém ainda tem um longo caminho pela frente. Nenhuma das práticas teve redução de nível e 19 das 70 práticas aumentaram seu nível de maturidade. Estas informações podem significar que as diretrizes do Programa de *Compliance* da empresa estão corretas.

4) RELEVÂNCIA DA PRÁTICA EM RELAÇÃO AOS CRITÉRIOS INDICADOS NO ARTIGO 13 DESTE REGULAMENTO - limite de 2 (duas) páginas:

O modelo de maturidade proposto contribui para mostrar a efetividade do Programa de *Compliance* na empresa. Os avanços nas notas finais obtidas nos diferentes períodos avaliados é o termômetro para mostrar se o Programa de *Compliance* está evoluindo de maneira eficaz e de acordo com o desejado pela empresa.

Tal iniciativa pode ser generalizada e aplicada em qualquer empresa que possua um Programa de *Compliance* e que tenha o Guia do Programa de Integridade das Empresas Estatais da antiga CGU como um dos documentos de referência. Para todas as empresas, o acompanhamento passará pelas mesmas etapas sem necessidade de adequação, bastará a empresa classificar cada uma das 70 práticas da CGU e somá-las de considerando o peso dado pelo nível de maturidade. O acompanhamento da evolução desta pontuação é que variará de empresa para empresa e que exigirá um monitoramento da equipe de *Compliance* e da Alta Administração fazendo as correções necessárias ao programa.

O custo de aplicação do modelo de maturidade aqui proposto é mínimo, pois tal atividade pode ser executada pela equipe de *Compliance* com os instrumentos de trabalho utilizados no seu dia-a-dia sem necessidade de compras adicionais. Exigirá apenas o comprometimento dos profissionais com conhecimento e maturidade necessários para classificar cada prática e reconhecer ou não os avanços obtidos entre um período e outro.

No entanto, os benefícios e impactos obtidos com a aplicação sistemática de tal iniciativa são enormes, na medida em que o resultado fornece não apenas um índice quantitativo da evolução do programa, mas também o caminho para tal evolução, já que o detalhamento das práticas indica quais ações devem ser priorizadas.

De fato, o modelo de maturidade proposto é de fácil aplicação e traz benefícios significativos para o ambiente corporativo quanto ao Programa de *Compliance*. Porém, tal simplicidade não significa inexistência de novidade, já que os critérios para a criação do modelo, ou seja, a definição das práticas, dos pesos de maturidade e das notas quanto à classificação da implantação das práticas, foram inovadoras dado que inexistia no mercado modelo similar aplicado no campo de integridade corporativa.

Por fim, conclui-se que tal iniciativa contribui para o fortalecimento dos controles internos administrativos, principalmente os controles relacionados às atividades de *compliance*, colaborando para o desenvolvimento de um ambiente propício para (i) o desenvolvimento de um Programa de Integridade; (ii) a mitigação dos riscos de fraude e corrupção; (iii) a estruturação e implantação de políticas e procedimentos de *compliance*; (iv) a comunicação e treinamento de temas relacionados à ética e integridade; e (v) o monitoramento do programa, medidas de remediação e aplicação de penalidades, quando necessário.

Observação 1: utilizar espaçamento simples e fonte tamanho 12.

Observação 2: o limite de páginas nos campos 2, 3 e 4 inclui a possível utilização de gráficos, fotos e demais elementos visuais.