



CGU

Controladoria-Geral da União

RELATÓRIO DE AVALIAÇÃO

Furnas Centrais Elétricas S.A.

Exercício 2019

Controladoria-Geral da União (CGU)
Secretaria Federal de Controle Interno (SFC)

RELATÓRIO DE AVALIAÇÃO

Órgão: Ministério das Minas e Energia

Unidade Examinada: Furnas Centrais Elétricas S.A.

Município/UF: Rio de Janeiro/RJ

Relatório de Avaliação: 824033

Missão

Elevar a credibilidade do Estado por meio da participação social, do controle interno governamental e do combate à corrupção em defesa da sociedade.

Avaliação

O trabalho de avaliação, como parte da atividade de auditoria interna, consiste na obtenção e na análise de evidências com o objetivo de fornecer opiniões ou conclusões independentes sobre um objeto de auditoria. Objetiva também avaliar a eficácia dos processos de governança, de gerenciamento de riscos e de controles internos relativos ao objeto e à Unidade Auditada, e contribuir para o seu aprimoramento.

QUAL FOI O TRABALHO REALIZADO PELA CGU?

Trata-se de Relatório de Auditoria Anual de Contas de Furnas, referente ao exercício de 2019.

O presente trabalho tem como escopo a avaliação da conformidade das peças apresentadas na prestação de contas de 2019, do processo de gerenciamento de riscos em Furnas, do atendimento às recomendações emitidas pela CGU e do cumprimento de deliberações expedidas pelo TCU com determinação expressa para a CGU se manifestar.

POR QUE A CGU REALIZOU ESSE TRABALHO?

Em atendimento à missão constitucional do Sistema de Controle Interno do Poder Executivo Federal, prevista no artigo 74 da Constituição Federal de 1988, bem como à Decisão Normativa TCU nº 180, de 2019; realizou-se a presente auditoria, visando a auxiliar o Tribunal de Contas da União (TCU) com subsídios para o julgamento da prestação de contas, de 2019, de Furnas.

QUAIS AS CONCLUSÕES ALCANÇADAS PELA CGU? QUAIS AS RECOMENDAÇÕES QUE DEVERÃO SER ADOTADAS?

A CGU identificou oportunidades de melhorias na avaliação das respostas aos riscos de "Indisponibilidade ou Restrição Operativa de Funções de Transmissão" e "Fraudes na Gestão de Contratos", priorizados por Furnas em 2019, cujos resultados estão consubstanciados no Relatório de Avaliação de Auditoria nº 823329. Foi recomendado a elaboração de um plano de ação, com propostas para melhoria da gestão de riscos de Furnas, de forma a contribuir para o aumento da percepção das partes interessadas sobre a necessidade de uma gestão de riscos bem estruturada e seus benefícios para a sustentabilidade da empresa.

Para os demais tópicos analisados, não houve a identificação de falhas que merecessem a emissão de novas recomendações.

LISTA DE SIGLAS E ABREVIATURAS

AAC	Auditoria Anual de Contas
CGU	Controladoria-Geral da União
CGU-R/RJ	Controladoria Regional da União no Estado do Rio de Janeiro
DN	Decisão Normativa
EG.E	Superintendência de Empreendimentos de Geração
ET.E	Superintendência de Empreendimentos de Transmissão
Eletrobras	Centrais Elétricas Brasileiras S.A.
Furnas	Furnas Elétricas S.A.
IN	Instrução Normativa
MME	Ministério de Minas e Energia
MS	Mandado de Segurança
RAINT	Relatório Anual de Atividades de Auditoria Interna
SecexEstataisRJ	Secretaria de Controle Externo da Administração Indireta no Rio de Janeiro
STF	Superior Tribunal Federal
TCU	Tribunal de Contas da União
UPC	Unidade Prestadora de Contas

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO	2
RESULTADOS DOS EXAMES	4
1. Conformidade das peças que compõe a Prestação de Contas de Furnas no e-Contas do TCU.....	4
2. Os controles implementados por Furnas para mitigar os riscos de “Indisponibilidade ou Restrição Operativa de Funções de Transmissão” e “Fraudes na Gestão de Contratos”, relacionados a gestão de contratos e serviços de engenharia, são pouco consistentes para assegurar, de forma razoável, o cumprimento dos objetivos organizacionais.	4
3. Monitoramento das recomendações da CGU.	8
4. Ausência de deliberações do TCU para Furnas com determinação expressa para acompanhamento pela CGU.	8
CONCLUSÃO	9
ANEXOS.....	10
I – MANIFESTAÇÃO DA UNIDADE EXAMINADA E ANÁLISE DA EQUIPE DE AUDITORIA	10
II – Relatório de Auditoria nº 823329.....	11

INTRODUÇÃO

Com vistas ao atendimento do art. 3º, da Decisão Normativa TCU nº 180, de 11.12.2019, o presente relatório apresenta os resultados dos exames da Auditoria Anual de Contas (AAC), relativos ao exercício de 2019, realizados em Furnas Centrais Elétricas S.A., sociedade anônima de economia mista federal de capital fechado que atua na geração, transmissão e comercialização de energia elétrica, vinculada ao Ministério de Minas e Energia (MME).

O objetivo da auditoria foi executar análises e avaliações concernentes ao escopo acordado, em reunião ocorrida em 12.03.2020, entre a Controladoria Regional da União no Estado do Rio de Janeiro (CGU-R/RJ) e a Secretaria de Controle Externo da Administração Indireta no Rio de Janeiro (SecexEstataisRJ), do TCU, conforme prevê o art. 13, § 2º, da Decisão Normativa (DN) TCU nº 180/2019. Para tanto, foram formuladas questões de auditoria específicas para cada assunto definido para avaliação do controle interno, conforme exposto a seguir:

1 - Avaliação, considerando a natureza jurídica e o negócio da unidade prestadora de contas (UPC), da conformidade das peças exigidas nos incisos I, II e III do artigo 13 da Instrução Normativa (IN) TCU nº 63/2010 com as normas e orientações que regem a elaboração de tais peças; (Item 1 do Anexo II DN 180/2019).

- Considerando a natureza jurídica e o negócio da unidade prestadora de contas (UPC), as peças Rol de Responsáveis, Relatório de gestão e demais relatórios e pareceres de órgãos, entidades ou instâncias que devam se pronunciar sobre as contas ou sobre a gestão dos responsáveis pela UPC estão em conformidade com as normas e orientações constantes no sistema e-Contas?

Neste item, a metodologia da equipe de auditoria consistiu na análise dos itens que compõem as peças do processo de contas, conforme disponibilizados no sistema e-Contas do TCU com as disposições da IN TCU nº 63/2010. Quanto ao Relatório de Gestão, verificou-se se o documento foi elaborado com base nas orientações e esclarecimentos contidos no documento “Relatório de gestão na forma de relatório integrado”, que esclarece e orienta com base no disposto na DN nº 178/2019.

2. Avaliação da qualidade dos controles internos implementados para mitigar riscos na execução contratual de serviços de engenharia, mais especificamente nas etapas de medição e pagamento. (Item 11 do Anexo II DN 180/2019)

- São consistentes os controles implementados por Furnas para mitigar alguns de seus riscos de conformidade e operacional relacionados à gestão de contratos e serviços de engenharia?

3. Avaliação do cumprimento pela Unidade das recomendações expedidas pela CGU, que tenham impacto na gestão.

- Furnas tomou providências no tocante ao atendimento às recomendações emitidas pela CGU que impactam a gestão da unidade?

4. Avaliação do cumprimento das determinações/recomendações expedidas pelo TCU, que façam referência expressa ao acompanhamento por parte da CGU.

- Furnas tomou providências no tocante ao atendimento às determinações e/ou recomendações expedidas pelo TCU, em 2019, que façam referência expressa ao acompanhamento por parte da CGU?

Em todos os itens, a metodologia utilizada contemplou testes em sistemas informatizados, análises de documentos e consolidação de informações relativas ao exercício 2019. As atividades foram executadas em estrita observância às normas de auditoria aplicáveis ao Serviço Público Federal.

RESULTADOS DOS EXAMES

1. Conformidade das peças que compõe a Prestação de Contas de Furnas no e-Contas do TCU.

Buscou-se aferir a conformidade em relação à estrutura do Relatório de Gestão de 2019 e das demais peças com as orientações contidas no sistema e-Contas e os normativos do TCU sobre a prestação de contas.

Em relação à forma, o Relatório de Gestão de Furnas está estruturado de acordo com as orientações do TCU. No que se refere ao conteúdo, constatou-se divergência no número de desmobilização de terceirizados da empresa entre o informado no item 3.1.2 do Relatório de Gestão (1.043 terceirizados) e o valor apurado pela equipe (1.049 terceirizados).

As informações das demais peças de Furnas estão estruturadas de acordo com as orientações do TCU, exceto em relação à inclusão do Relatório Anual de Atividades de Auditoria Interna (RAINT) do exercício 2019 no sistema e-Contas. A Estatal incluiu o Parecer da Unidade de Auditoria Interna de 2019. Destaca-se que o RAINTE 2019 foi elaborado conforme art. 17 da IN CGU nº 9/2018 e está disponível para consulta no site da empresa.

Conclui-se, então, que Furnas elaborou todas as peças e conteúdos exigidos pelas DN do TCU nº 178/2019 e 180/2019 para o exercício de 2019, encontrando-se em conformidade com as normas e orientações do e-Contas, exceto quanto às duas inconsistências pontuais verificadas.

2. Os controles implementados por Furnas para mitigar os riscos de "Indisponibilidade ou Restrição Operativa de Funções de Transmissão" e "Fraudes na Gestão de Contratos", relacionados a gestão de contratos e serviços de engenharia, são pouco consistentes para assegurar, de forma razoável, o cumprimento dos objetivos organizacionais.

Os resultados da avaliação das respostas aos riscos de "Indisponibilidade ou Restrição Operativa de Funções de Transmissão" e "Fraudes na Gestão de Contratos", priorizados por Furnas em 2019, constam do Relatório de Auditoria nº 823329, em anexo a este relatório.

Foram elaborados os seguintes achados de auditoria: 1. Utilização de parâmetros pouco consistentes para avaliar dois riscos priorizados por Furnas para tratamento em 2019; 2. Oportunidades de melhoria na gestão de informações de Furnas, quanto ao registro documental das etapas de gerenciamento de riscos da empresa; e 3. Falhas no dimensionamento das medidas de controle para mitigar os riscos de "indisponibilidade ou restrição operativa das funções de transmissão" e de "fraudes na gestão de contratos", devido a inconsistências na avaliação dos riscos e na seleção das respostas.

Ao final, recomendou-se a elaboração de um plano de ação, com propostas para melhoria da gestão de riscos de Furnas por meio de: incremento da aprendizagem organizacional; definição apurada do perfil de risco da empresa; aperfeiçoamento do processo de avaliação, seleção e resposta aos riscos corporativos; e elaboração de planos formais de gestão de riscos. Com isso, espera-se contribuir para o aumento da percepção das partes interessadas sobre a necessidade de uma gestão de riscos bem estruturada e seus benefícios para a sustentabilidade da empresa.

O trabalho em questão foi desenvolvido na empresa ao longo do ano de 2020, e iniciado sob o seguinte escopo: avaliar os riscos de conformidade relacionados ao evento “Medição de Serviços de Engenharia”, tendo por base trabalho anterior da própria CGU.

Com o gradual conhecimento do contexto organizacional e do processo no qual a etapa da medição de serviços de engenharia está inserida, julgou-se oportuno expandir em quantidade e qualidade a proposta de avaliação inicial.

Destarte, após amplo levantamento, foi detectado o potencial da auditoria a ser realizada no processo de gerenciamento de riscos na área de negócios de transmissão de energia elétrica. Diante disso, o escopo do trabalho se encaminhou para a avaliação da adequabilidade das medidas de controle empreendidas por Furnas para tratar dois fatores de riscos dentre aqueles situados nas categorias de conformidade e operacional.

Desde então, buscou-se avaliar a consistência das respostas aos fatores de riscos em exame, cujos impactos, se materializados, poderiam vir a afetar o alcance, principalmente, dos seguintes objetivos estratégicos aos quais os riscos estariam ligados: “Otimizar a disponibilidade e confiabilidade do sistema” e “Aprimorar a sustentabilidade empresarial e a governança”.

Ressalte-se que o fato de os dois riscos convergirem para os processos de gestão de contratos e de engenharia e manutenção de serviços na área de transmissão, ambos críticos e relevantes, tornou conveniente e oportuna a avaliação das respostas aos riscos, considerando, também, sua representatividade e consistência perante os objetivos de Furnas. Ao final, foi possível verificar se as ações selecionadas para tratamento dos riscos mapeados pela empresa seriam adequadas à magnitude dos efeitos esperados.

Conforme se concluiu no Relatório de Avaliação 823329, com relação ao fator de risco "indisponibilidade ou restrição operativa de funções de transmissão", as medidas de controle estabelecidas para seu tratamento tiveram foco eminentemente preventivo, sendo adequadas aos processos, aplicáveis às suas áreas e apropriadas ao risco.

Entretanto, a despeito da função de resposta ao risco, as atividades selecionadas para tratamento têm o caráter de contínuas, inerentes aos processos, e já adotadas pelos gestores antes mesmo da priorização do evento de risco. Tal *modus operandi* em si não se constitui fragilidade. Porém, sua adoção eximiu os gestores do exercício de eleger respostas aos riscos, após a realização de processo estruturado para selecionar controles aptos a atuar sobre causas e consequências e, assim, possibilitar a modificação da probabilidade e do impacto do risco, segundo parâmetros previamente fixados.

A despeito da indicação de impacto crítico do risco, Furnas prescindiu - do que se pôde verificar nas providências à época - da definição de planos e medidas de contingência formais, elaborados com a participação das partes interessadas na gestão do risco, bem como divulgados em todos os níveis nos quais o impacto poderia vir a se materializar. Tais tipos de controle são necessários para garantir a recuperação e a continuidade dos serviços, bem como a atenuação dos danos materiais e de imagem.

Para o risco de Fraudes na Gestão de Contratos, priorizado por Furnas em 2019, a seleção de respostas não demonstrou consistência suficiente para assegurar, de forma razoável, o cumprimento dos objetivos do processo e, em nível macro, os da empresa.

As falhas encontradas na apuração do nível de exposição ao risco, etapa esta antecedente à definição das medidas de controle, indicam que a efetividade das respostas ao risco de conformidade no processo de gestão de contratos não está garantida. Para ilustrar essa conclusão, acrescentou-se aos exames realizados no Relatório de Avaliação 823329, a análise a seguir, que trata sobre resposta específica ao risco de fraudes na gestão de contratos.

Enquanto componente do macroprocesso de gestão e suporte “Suprimentos e Logística”, o processo de gestão de contratos perpassa quase toda a empresa, mas é nas Diretorias de Engenharia e de Administração que suas etapas se concentram. Furnas encerrou o exercício de 2019 com uma carteira de 745 contratos vigentes, no valor total de pouco mais de R\$ 14 bilhões.

Na arquitetura de processos da empresa, a gestão de contratos possui o seguinte escopo:

- Registro de contratos e aditivos contratuais referentes a aquisições de materiais e contratação de serviços;
- Acompanhamento das datas de encerramento dos contratos vigentes;
- Preparação e orientação de gestores de contratos;
- Aplicação de penalidades estabelecidas nos contratos de fornecimento.

A etapa de medição, foco de verificação sobre a existência de controles, localiza-se nas Unidades de Gestão Técnica, sob a responsabilidade das Superintendências de Empreendimentos de Geração (EG.E) e de Transmissão (ET.E).

Da lista de medidas de controle implementadas para mitigar o risco de fraude na gestão de contratos, relacionada ao escopo inicial deste trabalho, fixado em 2019, figura a Instrução Técnica de Medição de Serviços (engenharia), com prazo de implementação para 30/06/2020.

Quadro 1 – Ações de controle para o risco “Fraudes na gestão de contratos”

Medida (Ação)	Prazo de implantação
1. Projeto Integridade Itinerante	Contínuo – 31.12.2020
2. Código de Conduta Ética e Integridade	Contínuo
3. Treinamento anual de Ética e Integridade EAD	Contínuo – 31.12.2020
4. Plano de Comunicação de Integridade, incluindo vídeos orientativos sobre o tema	Contínuo
5. Plano de monitoramento dos fornecedores, a partir dos pareceres de integridade:	Contínuo

Medida (Ação)	Prazo de implantação
5.1. Realização de Auditoria Interna nos contratos para fornecedores de risco Alto e Muito Alto; 5.2. Monitoramento de fornecedores de risco Alto e Muito Alto na ferramenta de background check; 5.3. Monitoramento pagamentos a fornecedores de risco Muito Alto (ELC); 5.4. Sensibilização/Treinamento de fornecedores críticos; 5.5. Treinamento de todos os gestores e fiscais de contrato.	
6. Elaboração de Instrução Técnica de Medição de Serviços (engenharia)	30.06.2020
7. PAINT	Anual
8. Política de Consequências das Empresas Eletrobras	Contínuo
9. Política Anticorrupção das Empresas Eletrobras	Contínuo
10. Regulamento de Gestão e Tratamento de Denúncias das Empresas Eletrobras	Contínuo
11. IN.014.2015 - Procedimento Administrativo para Apuração de Denúncias e Infrações	Contínuo

Fonte: Relatório Monitoramento Eventos de Risco Priorizados, de 30.01.2020.

Furnas apresentou três instruções, todas aprovadas pela Superintendência de Empreendimentos de Transmissão (ET.E), conforme a seguir:

Quadro 2 – Instruções Técnicas de Serviços

Instrução Técnica nº	Data	Objetivo
IT.001.2020	21/02/2020	Formalizar e padronizar o processo de medição de eventos dos contratos na modalidade preço unitário (obras, serviços, equipamentos e material) no âmbito da Superintendência de Empreendimentos de Transmissão (ET.E)
IT.002.2020	21/02/2020	Formalizar e padronizar o processo de medição de eventos dos contratos na modalidade preço global (obras, serviços, equipamentos e material) no âmbito da Superintendência de Empreendimentos de Transmissão (ET.E)
s/nº*	sem data	Formalizar e padronizar o processo de medição de eventos dos contratos na modalidade Semi-integrada no âmbito da Superintendência de Empreendimentos de Transmissão (ET.E)

Fonte: informações retiradas das evidências apresentadas em resposta a solicitação emitida no âmbito do Projeto e-Aud #823329.

(*) embora o documento não esteja numerado, a empresa apresentou-o sob o número IT. 006.2020.

Uma vez mensurado o nível de exposição ao risco priorizado, a empresa deve selecionar a opção mais adequada do ponto de vista da capacidade de atuar sobre as causas e as consequências da materialização do risco. Para tanto, é necessário que a medida de controle possua abrangência e aderência ao processo organizacional, alvo do evento.

Na leitura dos documentos acima, constatou-se que o controle procedimental selecionado por Furnas atuaria sobre outro processo específico da empresa, que é o de fiscalização de obras:

Macroprocesso: Implantação do Empreendimento de Transmissão
Processo: Fiscalização de Obras de Transmissão

É preciso lembrar que o risco de fraudes na gestão de contratos, segundo a empresa, possui impacto crítico e probabilidade alta. Mesmo se combinada às demais medidas de controle expostas no quadro 1, e embora aplicável e pertinente, a elaboração de instrução técnica possui limitações quanto à natureza, à extensão, e à criticidade do processo em exame, ainda mais porque se aplica a um processo específico, que é o da fiscalização de obras de transmissão. O risco de fraude na gestão de contratos pode ser materializado em outras áreas que tenham como atividades não somente obras e serviços de engenharia.

Iniciativas como estas, de caráter preventivo e normativo, possuem limitações que precisam ser vencidas com aumento de abrangência, associação a outros controles e disseminação massiva de seu conteúdo, sob pena de obsolescência. O mais importante é que este e qualquer outro controle implementado seja a resposta adequada ao risco, desde que o nível de exposição deste tenha sido corretamente dimensionado.

Com base neste achado e no Relatório de Avaliação nº 823329, conclui-se que os controles implementados por Furnas para mitigar alguns de seus riscos de conformidade e operacional relacionados a processos de gestão de contratos e de serviços de engenharia são pouco consistentes para assegurar, de forma razoável, o cumprimento dos objetivos organizacionais.

3. Monitoramento das recomendações da CGU.

Até novembro de 2019, o monitoramento do atendimento das recomendações da CGU era realizado por meio do sistema Monitor, a partir desta data passou a ser realizado por meio do sistema e-Aud, sendo migradas para o novo sistema 68 recomendações pendentes de atendimento por Furnas.

Constatou-se que Furnas, por intermédio da Auditoria Interna, mantém rotina de acompanhamento e atendimento das recomendações emanadas pela CGU.

Das 68 recomendações migradas para monitoramento no sistema e-Aud, 53 foram concluídas e 15 ainda estão em execução, ou seja, ainda pendente de atendimento pleno pela UPC. Tal fato, demonstra um significativo avanço da estatal no atendimento às recomendações emitidas por este Órgão.

Por fim, conclui-se que a Furnas vem adotando providências no tocante ao atendimento às recomendações emitidas pela CGU que tenham impactado a gestão da unidade.

4. Ausência de deliberações do TCU para Furnas com determinação expressa para acompanhamento pela CGU.

Com relação à atuação do TCU, a metodologia consistiu no levantamento de acórdãos emitidos no exercício de 2019, em que houvesse determinação para Furnas, bem como referência expressa ao acompanhamento do atendimento pela CGU. No resultado dessa

avaliação, não foram identificadas determinações expedidas pelo TCU contendo referência ao controle interno para acompanhamento.

CONCLUSÃO

No que se refere à conformidade das peças, conclui-se que Furnas elaborou todas as peças a ela atribuídas pelas normas do Tribunal de Contas da União para o exercício de 2019, exceto quanto às duas inconsistências pontuais destacadas neste relatório.

Em relação à avaliação dos riscos “Indisponibilidade ou Restrição Operativa de Funções de Transmissão” e “Fraudes na Gestão de Contratos”, a CGU identificou fragilidades no processo de gestão dos riscos da amostra e, como efeito, na consistência dos controles selecionados para mitigar esses eventos, sendo recomendado a elaboração de um plano de ação com propostas para a melhoria da gestão de riscos de Furnas, por meio do Relatório de Auditoria nº 823329, em anexo a este relatório.

Acerca do cumprimento das recomendações da CGU, constatou-se que a Furnas mantém rotina adequada de acompanhamento e atendimento das recomendações emanadas pela Controladoria-Geral da União.

Por fim, não foram observadas determinações/recomendações do TCU à UPC que contivessem determinação específica à CGU para acompanhamento, em 2019.

ANEXOS

I – MANIFESTAÇÃO DA UNIDADE EXAMINADA E ANÁLISE DA EQUIPE DE AUDITORIA

Instada a se manifestar sobre o a versão preliminar do presente relatório, encaminhada à Furnas em 15.12.2020, a empresa informou, em 22.12.2020, por meio do sistema e-Aud, que *“as áreas não apresentaram considerações ao teor do presente relatório”*.

II – Relatório de Auditoria nº 823329



CGU

Controladoria-Geral da União

RELATÓRIO DE AVALIAÇÃO

Furnas Centrais Elétricas S.A.

Exercício 2019

Controladoria-Geral da União (CGU)
Secretaria Federal de Controle Interno (SFC)

RELATÓRIO DE AVALIAÇÃO

Órgão: **MINISTERIO DE MINAS E ENERGIA**

Unidade Examinada: **FURNAS CENTRAIS ELÉTRICAS S.A.**

Município/UF: **RIO DE JANEIRO/RJ**

Relatório de Avaliação: **823329**

Missão

Elevar a credibilidade do Estado por meio da participação social, do controle interno governamental e do combate à corrupção em defesa da sociedade.

Avaliação

O trabalho de avaliação, como parte da atividade de auditoria interna, consiste na obtenção e na análise de evidências com o objetivo de fornecer opiniões ou conclusões independentes sobre um objeto de auditoria. Objetiva também avaliar a eficácia dos processos de governança, de gerenciamento de riscos e de controles internos relativos ao objeto e à Unidade auditada, e contribuir para o seu aprimoramento.

QUAL FOI O TRABALHO REALIZADO PELA CGU?

Avaliação da etapa de resposta aos riscos priorizados por Furnas Centrais Elétricas S.A., em 2019, como parte de seu processo de gerenciamento de riscos corporativos.

As atividades de campo foram realizadas no período de 14.02.2020 a 09.11.2010, contemplando pesquisa e demanda de informações; análises de documentos; e reuniões com gestores.

POR QUE A CGU REALIZOU ESSE TRABALHO?

Um dos objetivos estratégicos da CGU é o de “aperfeiçoar e intensificar a atuação nas empresas estatais”.

Em alinhamento a este objetivo, e considerando a relevância da missão de Furnas Centrais Elétricas S.A. para o mercado energético do Brasil, mostrou-se oportuno avaliar os fundamentos sobre os quais as respostas aos riscos de seu negócio foram implementadas em 2019.

QUAIS AS CONCLUSÕES ALCANÇADAS PELA CGU? QUAIS AS RECOMENDAÇÕES QUE DEVERÃO SER ADOTADAS?

Em virtude dos exames realizados, a CGU identificou fragilidades no processo de avaliação dos riscos da amostra e, como efeito, na consistência dos controles selecionados para mitigar esses eventos.

Ao final, recomendou-se a elaboração de um plano de ação, com propostas para melhoria da gestão de riscos de Furnas por meio de: incremento da aprendizagem organizacional; definição apurada do perfil de risco da empresa; aperfeiçoamento do processo de avaliação, seleção e resposta aos riscos corporativos; e elaboração de planos formais de gestão de riscos. Com isso, espera-se contribuir para o aumento da percepção das partes interessadas sobre a necessidade de uma gestão de riscos bem estruturada e seus benefícios para a sustentabilidade da empresa.

LISTA DE SIGLAS E ABREVIATURAS

CGU	Controladoria-Geral da União
COFCR	Comitê de Finanças, Controles e Riscos Corporativos
CORISCO	Comitê Operacional de Riscos das Empresas Eletrobras
CS.A	Superintendência de Centro de Serviços Compartilhados Unidade Sudeste
DOSD.E	Divisão de Obras Sudeste
DPOS.E	Divisão de Planejamento de Obras Sudeste
EAD	Ensino a distância
Eletrobras	Centrais Elétricas Brasileiras S.A.
EMO.O	Superintendência de Planejamento e Engenharia de Manutenção
EP.E	Superintendência de Escritório de Projetos
ET.E	Superintendência de Empreendimentos de Transmissão
Furnas	Furnas Centrais Elétricas S.A.
GCF.P	Gerência de Conformidade
GCM.A	Gerência de Compras
GCT.A	Gerência de Gestão de Contratos
GEQ.O	Gerência de Equipamentos de Subestação
GIC.E	Gerência de Implantação de Obras Sul e Sudeste
GIS.E	Gerência de Obras Sudeste
GLTO	Gerência de Linhas de Transmissão
GOP.O	Gerência de Operação do Sistema
GRI.P	Gerência de Riscos e Controles Internos
GS.A	Superintendência de Gestão de Suprimentos
IN	Instrução Normativa
ISE	Índice de Sustentabilidade Empresarial
LT	Linha de Transmissão
MME	Ministério de Minas e Energia
MP	Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão
PAINT	Plano Anual de Atividades de Auditoria Interna
PNG	Plano de Negócios e Gestão
PNDG	Plano Diretor de Negócios e Gestão da Eletrobras
PS.O	Superintendências de Produção Sudeste

PO.O	Superintendências de Produção Oeste
RAP	Receita Anual Permitida
RBSE	Rede Básica de Sistema Existente
RC.P	Superintendência de Gestão de Conformidade e Riscos
ROL	Receita Operacional Líquida
SO.O	Superintendência de Operação ;
TCU	Tribunal de Contas da União

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO	7
RESULTADOS DOS EXAMES	9
1. Utilização de parâmetros pouco consistentes para avaliar dois riscos priorizados por Furnas para tratamento em 2019.	9
2. Oportunidades de melhoria na gestão de informações de Furnas, quanto ao registro documental das etapas de gerenciamento de riscos da empresa.	17
3. Falhas no dimensionamento das medidas de controle para mitigar os riscos de “indisponibilidade ou restrição operativa das funções de transmissão” e de “fraudes na gestão de contratos”, devido a inconsistências na avaliação dos riscos e na seleção das respostas.	20
RECOMENDAÇÕES	24
CONCLUSÃO	26
ANEXO	28
I – MANIFESTAÇÃO DA UNIDADE EXAMINADA E ANÁLISE DA EQUIPE DE AUDITORIA	28

INTRODUÇÃO¹

Furnas Centrais Elétricas S.A. (Furnas) é uma sociedade anônima de economia mista federal de capital fechado que atua na geração, transmissão e comercialização de energia elétrica. Fundada em 1957 e com sede no Rio de Janeiro (RJ), a empresa tem hoje 2.832 colaboradores e valor de mercado de R\$ 6,5 bilhões.

Vinculada ao Ministério de Minas e Energia (MME) e controlada pelas Centrais Elétricas Brasileiras S.A. – Eletrobras, Furnas está presente em todas as regiões do Brasil, incumbida da missão de “atuar nos mercados de energia de forma integrada, rentável e sustentável” para alcançar a visão de “estar entre as três maiores empresas globais de energia limpa e entre as dez maiores do mundo em energia elétrica, com rentabilidade comparável às melhores do setor e sendo reconhecida por todos os seus públicos de interesse.”.

Sendo uma empresa pública brasileira, Furnas tem como finalidade gerar valor para a sociedade. Para isso, seu desempenho deve refletir as dimensões de eficácia, eficiência e efetividade para atingir a excelência de resultados. Portanto, estratégias precisam ser traçadas, assim como as incertezas capazes de dificultar ou mesmo impedir o atingimento de seus objetivos necessitam ser identificadas e tratadas.

Os eventos incidentes sobre os objetivos corporativos contribuem ou atrapalham à medida que haja uma gestão consciente e proativa, apta a identificar continuamente os riscos inerentes às suas atividades e tratar aqueles residuais, mensurados em processo sistemático, estruturado e oportuno, denominado gestão de riscos.

Esta auditoria examinou os fundamentos do processo de gerenciamento de riscos em Furnas, por meio de exame específico sobre a etapa de seleção de respostas e tratamento dos riscos. Em trabalho anterior da Controladoria-Geral da União (CGU) na empresa, foi mencionado o potencial de criticidade na implantação de controles para a fase de medição de serviços de engenharia, em resposta a riscos de conformidade. Com base nesse indício, foi iniciado um levantamento, em março deste ano, com vistas a identificar atividades, processos e projetos, cuja relevância e criticidade pudessem representar, do ponto de vista amostral, o objeto da auditoria.

Após o exame, apresentou-se como oportuno avaliar a consistência das respostas a dois fatores de riscos classificados pela empresa como críticos em seu impacto sobre os processos do segmento de transmissão de energia elétrica e sobre o de gestão de contratos: "Indisponibilidade ou Restrição Operativa de Funções de Transmissão" e "Fraudes na Gestão de Contratos". Se materializados, estes riscos poderiam vir a afetar o alcance dos objetivos estratégicos e de processos organizacionais de Furnas.

A Instrução Normativa (IN) Conjunta MP/CGU nº 1, de 10 de maio de 2016, fonte de diretrizes sobre controles internos, gestão de riscos e governança no âmbito do Poder Executivo Federal, foi considerada como referência para subsidiar a avaliação do gerenciamento de riscos em Furnas. Também foram utilizados os fundamentos contidos no documento do Tribunal de Contas da União (TCU) intitulado “Gestão de Riscos – Avaliação

¹ Os dados sobre a empresa foram retirados do Relatório de Gestão do exercício de 2019

da Maturidade” (2018), assim como as diretrizes expostas na Metodologia de Gestão de Riscos da Controladoria-Geral da União (2018).

O método de trabalho incluiu: pesquisa de informações; análise de documentos; e reunião com os gestores das seguintes áreas, além da interlocução contínua com os auditores internos de Furnas: Superintendência de Empreendimentos de Transmissão (ET.E) e as Gerência de Implantação de Obras Sul e Sudeste (GIC.E); Gerência de Obras Sudeste (GIS.E); Divisão de Planejamento de Obras Sudeste (DPOS.E); Divisão de Obras Sudeste (DOSD.E); Superintendência de Escritório de Projetos (EP.E); Superintendência de Gestão de Conformidade e Riscos (RC.P) e respectivas gerências: Gerência de Riscos e Controles Internos (GRI.P) e Gerência de Conformidade (GCF.P); Superintendência de Gestão de Suprimentos (GS.A) e a Gerência de Gestão de Contratos (GCT.A); Superintendência de Centro de Serviços Compartilhados Unidade Sudeste (CS.A) e a Gerência de Compras (GCM.A); Superintendência de Operação (SO.O) e a Gerência de Operação do Sistema (GOP.O); Superintendência de Planejamento e Engenharia de Manutenção (EMO.O) e suas gerências: Gerência de Linhas de Transmissão (GLTO) e Gerência de Equipamentos de Subestação (GEQ.O) e Superintendências de Produção Sudeste e Oeste (PS.O) e (PO.O).

A seguinte questão de auditoria foi elaborada para conduzir os trabalhos:

- A seleção de respostas aos riscos "Indisponibilidade ou Restrição Operativa de Funções de Transmissão" e "Fraudes na Gestão de Contratos", priorizados por Furnas em 2019, tem consistência o suficiente para assegurar, de forma razoável, o cumprimento dos objetivos organizacionais?

Com a resposta à questão, a CGU espera fornecer subsídios para que a alta administração de Furnas reflita sobre a importância de conferir consistência ao processo de gerenciamento de riscos da empresa, em seguimento ao princípio da responsabilidade para uma boa governança.

RESULTADOS DOS EXAMES

1. Utilização de parâmetros pouco consistentes para avaliar dois riscos priorizados por Furnas para tratamento em 2019.

Furnas possui estrutura de gestão de riscos institucionalizada, de componentes evidenciáveis. Na governança corporativa, existe a Gerência de Gestão de Riscos e Controles Internos (GRI.P) que, vinculada à Superintendência de Gestão de Conformidade e Riscos (RC.P), tem dentre outras atribuições as de identificar, avaliar, classificar e acompanhar os riscos corporativos da empresa.

Instituída em 2015, a GRI.P é a área que representa Furnas no Comitê Operacional de Riscos das Empresas Eletrobras (CORISCO), instância de discussão, análise e avaliação de práticas relacionadas à gestão integrada de riscos nas empresas Eletrobras. O CORISCO está em atividade desde 2011.

Assim como a *holding*, Furnas criou em 2018 uma instância colegiada com a função de auxiliá-la no processo de gerenciamento de riscos corporativos: o Comitê de Finanças, Controles e Riscos Corporativos (COFR). Porém, em meados de 2019, antes de ter deliberado sobre qualquer matéria, esse comitê foi extinto pela Diretoria Executiva, o mesmo órgão que o nomeou.

No campo normativo, destaca-se a Política de Gestão de Riscos, válida para todas as empresas do grupo Eletrobras. Aprovada em 2011 e atualizada em 2019, a política é a referência máxima para o gerenciamento de riscos em Furnas.

Em âmbito específico, há a Instrução Normativa (IN) 008.2018 – Gestão de Riscos Corporativos, de 17.12.2018, elaborada pela GRI.P. Apresentada como ferramenta metodológica em fase de revisão, o documento estabelece princípios, diretrizes e critérios para a gestão de riscos corporativos.

Na avaliação do risco corporativo, dois princípios da gestão de riscos se destacam daqueles expostos no artigo 14 da IN Conjunta MP/CGU nº 1/2016. São eles: *“estabelecimento de níveis de exposição adequados; e estabelecimento de procedimentos de controle interno proporcionais ao risco, observada a relação custo-benefício, e destinados a agregar valor à organização.”*.

As definições acima comportam os objetivos desta auditoria: avaliar a consistência da seleção e das respostas aos riscos priorizados por Furnas em 2019, por meio do exame do seguinte contexto: (i) fixação dos objetivos; (ii) identificação e análise dos riscos; (iii) avaliação dos riscos; (iv) priorização dos riscos para tratamento; (v) definição das respostas aos riscos; e (vi) comunicação e monitoramento dos riscos.

Os objetivos estratégicos são o ponto de partida para a gestão de riscos, que somente se justifica se atrelada a eles. À medida que os objetivos-macro vão sendo desdobrados em objetivos e metas setoriais, a gestão de riscos vai sendo integrada aos demais níveis da empresa e respectivos processos organizacionais, sempre alinhada ao planejamento estratégico.

Uma vez identificados os riscos, a empresa deve formalizar os tipos e as quantidades que está disposta a aceitar na consecução dos objetivos, definindo, assim, o apetite a risco. Em

seguida, deve mapear causas, fontes e consequências dos eventos, para, com base nestes, eleger as medidas de controle proporcionais ao risco e às suas dimensões, alcançadas por fatores como: pessoal, infraestrutura, processos, tecnologia, etc.

A possibilidade de ocorrência do risco (probabilidade), como resultado das causas apuradas, e o efeito de sua materialização sobre os objetivos (impacto), em decorrência das consequências previstas, devem ser mensurados com a utilização de parâmetros consistentes. Seja pelo método qualitativo, seja pelo quantitativo, ou mesmo por ambos, os fundamentos da análise do risco devem ser fixados considerando elementos mínimos como:

- a) para a probabilidade – o ambiente do negócio; o histórico de ocorrências; o arranjo dos processos organizacionais; as projeções de especialistas; outros a critério da empresa; e
- b) para o impacto e sua magnitude – o tamanho, o ritmo, a frequência e a duração do evento; outros a critério da empresa.

A combinação de probabilidade versus impacto define o nível de exposição a risco. A relação entre essas variáveis e os seus resultados deve ser expressa numa matriz. Uma vez determinado o nível de exposição, deve-se submetê-lo aos critérios fixados pela alta administração para, em seguida, priorizar os eventos que serão tratados. Desde que confrontado com o apetite a riscos da empresa, o nível de exposição é um dos critérios mais utilizados para priorizar e tratar esses eventos. Quanto menor o apetite, menores devem ser os percentuais aceitáveis de probabilidade e de impacto do risco.

As etapas do processo de avaliação dos riscos, sem prejuízo das posteriores, requerem a integração das instâncias responsáveis pela gestão de riscos, com definição clara de papéis para atuarem de modo apropriado no processo, consoante suas atribuições. Desse público, os *risks owners* (ou proprietários do risco) assumem papel de destaque. Enquanto gestores de primeira linha de defesa, eles são os responsáveis por identificar, avaliar, controlar e mitigar os riscos nos processos e atividades sob sua tutela.

Além das atribuições, as percepções e as capacidades são os motores das iniciativas relacionadas ao gerenciamento de riscos. Por isso, a empresa deve oferecer aos colaboradores treinamento regular sobre gestão de riscos e controles internos, a fim de que o conhecimento equalize saberes e proporcione compreensão a respeito da importância do gerenciamento das incertezas para a sustentabilidade organizacional.

Em 2019, os objetivos estratégicos de Furnas estiveram consignados no Plano Estratégico (PE) 2019-2028, de 29.01.2019. Dentre os 14 ali apresentados, dois foram destacados neste trabalho por sua relação com os riscos da amostra. A correlação entre os objetivos estratégicos, os processos e os riscos em avaliação está expressa no quadro a seguir:

Quadro 1 – Contexto dos fatores de risco

Objetivo Estratégico	Macroprocesso/Processo Organizacional	Evento de Risco Priorizado em 2019	Fator de Risco relacionado ao evento e selecionado para amostra
Otimizar a disponibilidade e confiabilidade do sistema	1) Engenharia de Manutenção de Geração e Transmissão	Operação e Manutenção da Transmissão	Indisponibilidade ou restrição operativa das funções de transmissão
	2) Execução da Manutenção de Equipamentos de Geração e Transmissão		
	3) Operação em Tempo Real do Sistema		
	4) Pós-Operação de Ativos do Sistema		
Aprimorar a sustentabilidade empresarial e a governança	Gestão de Contratos	Fraude e Corrupção	Fraudes na Gestão de Contratos

Fonte: informações extraídas dos quadros 2 e 3 da resposta de Furnas à Solicitação de Auditoria nº 823329/05.

Os objetivos estratégicos descritos no quadro e apresentados no Planejamento Estratégico não estão desdobrados em planos táticos e/ou programas de ação. Desse modo, a lacuna entre aqueles objetivos e os processos organizacionais a eles relacionados torna difícil aferir em que medida o tratamento dos riscos no âmbito operacional, considerando apenas a dimensão processos, pode contribuir para o atingimento dos objetivos-macro de Furnas.

No Relatório da Administração 2019, Furnas chegou a informar que teria promovido o realinhamento de sua missão, visão e valores com definição de um novo mapa estratégico da Empresa alinhado às metas da *holding*.

De fato, conforme informado pela empresa no curso deste trabalho, o PE de Furnas teria deixado de ser utilizado a partir de agosto de 2020, quando a Eletrobras teria concluído novo Plano Estratégico das Empresas Eletrobras 2020-2035. Diante desse novo cenário, o gerenciamento dos riscos da amostra (além de outros que não estão neste escopo) acabou por perder o referencial para o qual deveria estar voltado.

Outrossim, os riscos selecionados foram confrontados com os objetivos de cada um dos processos organizacionais constantes do quadro 1. A observação da quantidade de aspectos abrangidos em cada um deles, e a complexidade envolvida em sua execução, permitiu concluir que os riscos não foram priorizados com base nos objetivos e na criticidade de seu alcance, mas selecionados sem validação multidisciplinar e levantamento prévio das reais necessidades e incertezas derivadas das vulnerabilidades porventura detectadas nos processos.

A priorização dos riscos a serem tratados por todas as empresas do grupo Eletrobras é realizada pela *holding* e não pela alta administração das subsidiárias com base em seu

planejamento estratégico. Aprovada a sua matriz de riscos corporativos, a empresa determina que as matrizes das subsidiárias derivem da sua, alinhando as incertezas apuradas aos processos de negócio de cada uma das controladas. Inclusive, a *holding* orienta, por meio do Comitê Operacional de Gestão de Riscos (CORISCO), que as subsidiárias priorizem somente os riscos da matriz “oficial” de riscos do grupo. Na opinião do Comitê, a priorização de riscos “informais” (fora da lista da *holding*) pode gerar inconsistências a serem apontadas como deficiências pela auditoria externa.

A matriz de riscos corporativos de Furnas, para o exercício de 2019, foi aprovada pelo Conselho de Administração em agosto daquele ano. Composta por 56 riscos de diferentes categorias, dela foi extraída uma lista com 12 eventos priorizados para análise, avaliação, tratamento, monitoramento e reporte no mesmo período.

A aprovação tanto da matriz quanto da lista por parte da alta administração foi fundamentada por nota técnica intitulada “Relatório Priorização dos Eventos de Riscos Corporativos”, de 02.07.2019, elaborada pela Superintendência de Gestão de Conformidade e Riscos (RC.P).

No relatório (ou nota técnica), a RC.P arrolou causas e consequências relacionadas aos eventos de riscos examinados. A área também associou como justificativa para priorização destes e dos demais riscos as ações do PDNG 2019-2023 das Empresas Eletrobras, deixando de fazer referência aos objetivos estratégicos da própria empresa.

Depois de aprovados pela alta administração, os dois riscos foram remetidos pela GRI.P aos gestores dos processos, para serem avaliados. As avaliações de probabilidade e impacto de ambos os riscos derivaram de um questionário preenchido pelos *risks owners* no segundo semestre de 2019. No mesmo documento, ao lado daqueles dados, os gestores arrolaram as medidas de controle existentes na empresa, a título de “plano de ação”.

Para o risco operacional de “indisponibilidade ou restrição operativa das funções de transmissão”, a mensuração de probabilidade e impacto foi realizada pelos gestores da Superintendência de Planejamento e Engenharia de Manutenção (EM.O), considerando a estimativa de perdas financeiras advindas da materialização do evento.

Quanto ao risco de “fraudes na gestão de contratos”, a Gerência de Conformidade (GCF.P) foi a responsável por dimensionar a probabilidade e o impacto do risco. A área seguiu o critério qualitativo para a avaliação dessas variáveis. Para aquela primeira, Furnas afirmou o seguinte:

[...] foi definida a partir de informações relativas à detecção de incidentes ocorridos, o que é feito por meio de reporte das áreas de negócios, dos Relatórios de Auditoria, denúncias e investigações internas e externas.

No que se refere a probabilidade, foram consideradas as informações acima e a medida associada à perspectiva do evento ocorrer, com base na tabela de apoio fornecida pela Gerência de Riscos e Controles Internos – GRI.P.

Para a segunda variável, o impacto, a empresa explicou sua metodologia no seguinte trecho e respectivo quadro:

No que se refere ao impacto, foram consideradas as repercussões de eventual materialização sob o aspecto financeiro, operacional ou reputacional, e ainda, com base na tabela de apoio fornecida pela Gerência de Riscos e Controles Internos – GRI.P.

IMPACTO – Quando a avaliação for **QUALITATIVA**, deverá ser selecionado um dos parâmetros abaixo:

Crítico - a materialização do risco gera desgastes marcantes à sua imagem, ameaçando a continuidade da empresa;
Alto - a materialização do risco gera desgastes à sua imagem, impactando os resultados da empresa;
Médio - a materialização do risco compromete de forma passageira a sua imagem;
Baixo - a materialização do risco acarreta pequenas perdas na imagem da empresa;
Mínimo - A materialização do risco não afeta a imagem da empresa.

As premissas de avaliação de probabilidade e impacto, pelos métodos qualitativo e quantitativo, para o risco de indisponibilidade ou restrição operativa das funções de transmissão, estão a seguir:

Tabela 1 - Premissas

Probabilidade (%)		Impacto (Limite superior >5% ROL)	
Crítica	100	Crítico	> 382.314,8 k
Alta	80	Alto	191.157,4 a 382.314,8 k
Média	60	Médio	38.231,5 a 191.157,4 k
Baixa	40	Baixo	3.823,1 a 38.231,5 k
Mínima	20	Mínimo	0 a 3.823,1 k

Fonte: apresentação à 585ª Reunião do Conselho Fiscal, em 28.02.2020.

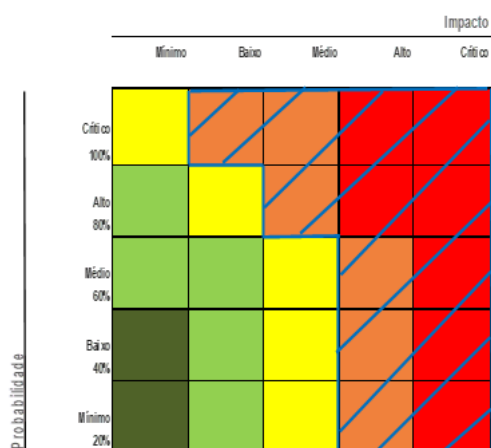
Com base nesses parâmetros e sua associação às medidas de controle preexistentes é que os riscos da amostra foram classificados em seu nível de exposição atual:

Quadro 2 – Nível de exposição

Fatores de risco	Categoria	Impacto	Probabilidade
Indisponibilidade ou restrição operativa de funções de transmissão	Operacional	Crítico	Baixa
Fraudes na gestão de contratos	Conformidade	Crítico	Baixa

Fonte: adaptado do quadro 2.2.5 do Relatório de Monitoramento de Eventos de Risco Priorizados 2019 da Superintendência de Gestão de Conformidade e Riscos (RC.P); e da resposta à Solicitação de Auditoria nº 823329/04 CGU

No processo de priorização para tratamento dos riscos em 2019, Furnas seguiu a definição de apetite a risco da Eletrobras: tratar automaticamente qualquer risco plotado nos quadrantes da matriz de riscos que tenha combinações de impacto baixo a crítico e probabilidade mínima a crítica. De acordo com o entendimento da alta administração sobre a definição de apetite a risco da empresa, os riscos a serem tratados são aqueles que estão na área hachurada.



Fonte: arquivo intitulado “Formulários Eventos de Risco, em resposta à Solicitação de Auditoria nº 823329/12.

Considerando as combinações de resultado expostas no *heat map* acima, os dois riscos da amostra se encaixam no critério de Furnas para tratamento. No entanto, conforme se verá mais adiante neste relatório, a ausência de parâmetros robustos, tanto para validar a priorização dos riscos após a seleção realizada pela Eletrobras, quanto para avaliá-los, torna os fundamentos para seleção das respostas aos riscos da empresa pouco consistentes.

Os reportes da Gerência de Riscos e Controles Internos (GRI.P) são os registros documentais da gestão de riscos de Furnas. As áreas não possuem planos ou relatórios gerenciais para apresentar suas ações e resultados, relacionados ao acompanhamento dos riscos. Os meios de se coletar e trabalhar as informações sobre a gestão de riscos fluem necessariamente para aquela gerência

Em relatório de monitoramento de 30.01.2020, a GRI.P apresentou o resultado da avaliação dos eventos de risco priorizados em 2019. Dentre as informações, constam os quadros com a avaliação de impacto e probabilidade dos dois riscos em exame, associada às respectivas medidas de controles. Tal procedimento é considerado pela empresa como a etapa de monitoramento dos riscos e, portanto, a fase final do ciclo.

O papel desempenhado pelas instâncias envolvidas em todo esse processo pode ser visualizado no fluxograma “gestão de riscos corporativos”, que representa de forma esquemática as etapas percorridas pelas partes interessadas. Também a matriz de responsabilidade RACI (responsável, autoridade, consultado, informado), preenchida por Furnas no âmbito desta auditoria, revela o papel dos gestores dentro de cada etapa do gerenciamento de riscos na empresa.

No campo das competências, o fomento à capacitação e ao desenvolvimento do corpo funcional em 2019 se resumiu a iniciativas pouco aprofundadas sobre o assunto gestão de riscos, embora tenha havido a participação dos gestores dos riscos em análise.

A boa governança para a sustentabilidade da empresa é regida pelo Princípio da Responsabilidade Corporativa, dentre outros. O reforço deste elemento norteador na gestão de riscos deve ser trazido à tona em Furnas, tendo em vista as análises subsequentes.

As causas prováveis para os apontamentos deste achado residem em uma cultura de gestão de riscos exercida como atividade autônoma e não como parte integrante de todas as atividades da empresa e necessariamente alinhada às estratégias; na falta de conhecimento aprofundado sobre gerenciamento de riscos, a começar pela alta administração; e na

perspectiva pouco fomentada para a gestão por processos e por resultados, integradas à gestão de riscos.

Como consequências para o negócio, a gestão de riscos pouco madura expõe a empresa a incertezas sobre seus objetivos estratégicos. No ambiente interno, pode haver prejuízos de eficiência e eficácia dos controles internos da gestão e da utilização de recursos no processo de gerenciamento de riscos. Além disso, a sobreposição de atribuições e responsabilidades em uma só instância, no caso concreto a de segunda linha, pode acabar por fortalecer a cultura da gestão por funções em vez da cultura de gestão por processos.

A competência técnica e o comprometimento dos gestores dos processos relacionados aos riscos da amostra tornam o ambiente organizacional permeável à cultura da gestão estratégica por meio da administração das incertezas. Mesmo assim, a gestão de riscos de Furnas tem um longo percurso até se consolidar como apoio real à tomada de decisão, o que somente se dará se for integrada em todos os níveis e processos da empresa e for motivada pelo propósito de alcançar os objetivos fixados no planejamento estratégico.

Os riscos de “indisponibilidade ou restrição operativa das funções de transmissão” e o de “fraudes na gestão de contratos”, priorizados em 2019 e avaliados neste trabalho, circunscrevem-se a ocorrências sem o necessário alinhamento a quaisquer objetivos, estratégicos ou operacionais (processos). Embora pertinente e possível, a priorização desses riscos se deu mais como legitimação do que foi decidido pela Eletrobras, do que pelo vislumbre da necessidade de administrar as incertezas aos objetivos estratégicos.

A motivação para a gestão de riscos está relacionada ao quanto o gestor conhece em seus processos as lacunas capazes de possibilitar a ocorrência de incertezas. Pela descrição das causas e das consequências dos dois fatores de riscos da amostra, observa-se a ausência de procedimento sistematizado para identificar fontes de vulnerabilidade nos processos organizacionais.

As causas e consequências apresentadas pela empresa em seus vários pronunciamentos se revelaram como previsões de natureza e magnitudes variadas, sem a comprovação de ser o produto de análise acurada sobre os fatores capazes de promover a ocorrência do evento.

Parte da justificativa técnica para validação da priorização do risco de “fraudes na gestão de contratos” junto à alta administração incluiu o resultado de consultoria realizada na empresa e trabalhos anteriores. A opção acabou por substituir a análise das instâncias interessadas na gestão do risco, por meio das quais seriam identificados os pontos críticos em seus processos. É preciso lembrar que o processo de priorização deve possuir lastro de informações do contexto da empresa e de suas atividades, mesmo que num primeiro momento pareçam não ter relação com o evento de risco proposto.

Para o segundo risco da amostra, o de “indisponibilidade ou restrição operativa das funções de transmissão”, não se verificou análise capaz de justificar tecnicamente a sua priorização para tratamento. Aliás, de acordo com os gestores dos processos relacionados aos riscos, os controles atualmente implementados seriam robustos o suficiente para garantir a mitigação do risco.

Ato contínuo, após ter sido validada tecnicamente pela GRI.P e aprovada pela alta administração, a priorização dos riscos foi informada aos gestores dos processos para que fosse procedida a sua avaliação. O cálculo do impacto e da probabilidade deixaram de

abranjer outros aspectos, capazes de conferir abrangência e representatividade do ambiente e suas necessidades ao resultado. Inclusive, um dos próprios gestores responsáveis pelo risco operacional da amostra, no pronunciamento no qual expôs a metodologia utilizada, afirmou:

Existe uma expectativa de redução dos desligamentos não programados e do tempo de indisponibilidade das funções transmissão com a adoção dos planos de ação, entretanto, **o desempenho das funções de transmissão está sujeito a fatores externos e ambientais.**

Nesse sentido, os processos vêm sendo aperfeiçoados continuamente visando reduzir os riscos inerentes ao negócio.

Os níveis de exposição a risco de “fraudes na gestão de contratos” e de “indisponibilidade ou restrição operativa das funções de transmissão” têm percentuais na faixa de 40%. Em Furnas, sem uma definição mais aperfeiçoada de apetite a risco, percentuais intoleráveis em face de determinadas naturezas de risco continuarão a ser aceitáveis desde que classificados na escala “mínima” ou “baixa” de probabilidade, e/ou associados a algum tipo de medida de controle e validados pelo gestor.

A despeito da autonomia que a empresa possui sobre a escolha dos riscos que irá priorizar e tratar, desde que justifique, há que se salientar a diferença entre as classificações de probabilidade do risco de “fraudes na gestão de contratos”, apresentadas em 2019, no questionário enviado pelo gestor do risco à GRI.P, e posteriormente, em maio de 2020, no relatório desta área.

A primeira classificação informa uma probabilidade de 80% de chances de ocorrência. A segunda classificação confere uma probabilidade de 60% de chances de que um evento de fraude na gestão de contratos ocorra. Entre as duas classificações, há o relatório da GRI.P, onde consta a probabilidade “baixa”, ou seja, cerca de 40%. Esta última foi retificada posteriormente pela área, por ter havia um erro material. Sua classificação seria “alta”.

Constata-se que os limites de exposição aos riscos da empresa, mesmo elevados, têm sido tolerados pela alta administração. A afirmação provém do que se observou como providências tomadas por Furnas para diminuir as probabilidades de ocorrência e amenizar os impactos dos eventos.

Ocorre que os percentuais e avaliações realizados pelos gestores dos riscos, após a análise dos controles preexistentes, indicam um nível de risco residual ainda assim elevado e passível de tratamento. A estes riscos associados a controles já em andamento, Furnas denomina risco “atual”.

A partir desta classificação, os fatores de riscos passam a ser monitorados pela GRI.P, sempre atrelados aos dados de impacto e probabilidade e às medidas de tratamento (chamadas de planos de ação) e respectivos prazos de implantação. Estas informações são consolidadas em função do reporte à alta administração pela área de riscos, cuja tarefa é demandar os gestores, periodicamente, por atualizações das iniciativas que possam evidenciar a gestão do risco priorizado no exercício.

Em Furnas, o limite de exposição a risco que a alta administração está disposta a aceitar é estabelecido após a avaliação dos riscos, e não antes. Nos exames, não restou evidenciada a existência de processo estruturado para identificar quais e quantos tipos de incertezas sobre

seus objetivos a empresa estaria disposta a aceitar. Em vez disso, o apetite a risco tem sido definido *ex-post*, sem base criteriosa, e garantido em cálculos de níveis de riscos pouco consistentes, conforme já demonstrado.

A participação incipiente dos gestores de primeira linha em todas as etapas do processo de gestão de riscos se apresenta como uma fragilidade. Na prática, eles estão restritos à validação da etapa de priorização e ao tratamento dos riscos, como responsáveis técnicos pelas respostas e não como principais atores do processo de avaliação dos riscos e seleção das medidas.

Inclusive, para Furnas, a elaboração dos planos de tratamento consiste na correlação formal de controles já existentes em suas áreas com os riscos priorizados pela *holding* e ratificados pela GRI.P, sem sua participação ativa no processo de avaliação dos riscos, bem como na pertinência de se priorizar determinados riscos, mesmo que recomendados pela Eletrobras.

Em 2019, na dimensão formal, os papéis dos gestores não estavam suficientemente explicitados. A versão em vigor da IN 008.2018 - Gestão de Riscos Corporativos de Furnas na época não continha as competências específicas dos envolvidos no gerenciamento de riscos. Esta lacuna foi preenchida parcialmente na minuta de atualização da IN em 2020. Embora as atribuições dos gestores possam ser vislumbradas no corpo deste documento, considera-se uma boa prática que as competências tenham uma seção específica, com um rol de atribuições para cada instância e agente do processo. Tal medida é uma forma de tornar claro e inequívoco o papel de cada uma das partes interessadas no processo de gerenciamento de riscos na empresa.

No contexto da estrutura da gestão de riscos em Furnas, as capacitações realizadas em 2019 não apresentaram robustez suficiente para fornecer aos gestores as competências necessárias para bem executar suas atribuições no gerenciamento de riscos na empresa. As ações de capacitação têm sido ministradas sem um programa voltado para fornecer o grau de conhecimento adequado a cada público-alvo.

Conclui-se que muito embora a arquitetura de gerenciamento de riscos de Furnas conte com o apoio da alta administração da empresa e de sua *holding*; arcabouço normativo e estrutura própria na governança interna, os riscos corporativos da amostra, em 2019:

- a) não estiveram integrados aos objetivos organizacionais e de processos;
- b) careceram de metodologia consistente para sua avaliação e priorização, como base para identificar fontes, causas e consequências dos riscos, mensurar probabilidade e impacto, calcular níveis de exposição adequados e priorizar os riscos para tratamento, tudo isso fundamentado no apetite a risco apropriadamente definido, em critérios robustos e mediante o envolvimento de todas as partes interessadas; e
- c) não contaram, para sua gestão eficaz e eficiente, com profissionais suficientemente capacitados para promover a contento o gerenciamento das incertezas relacionadas aos objetivos de suas atividades e da organização.

2. Oportunidades de melhoria na gestão de informações de Furnas, quanto ao registro documental das etapas de gerenciamento de riscos da empresa.

Para conduzir os exames, tornou-se necessário demandar de Furnas uma série de documentos. Mais do que a formalização, buscou-se visualizar o fluxo de operacionalização das etapas de avaliação e resposta aos riscos da amostra.

É primordial que a gestão de riscos conte com um suporte documental que inclua planos de ação formais e relatórios específicos, de modo a permitir que as partes interessadas no gerenciamento dos riscos tenham ciência e participem das etapas que lhe são afeitas. Além disso, o registro em documento institucionalizado facilita o resgate de informações, a construção de histórico, o monitoramento e a avaliação pelos interessados.

Para propiciarem os ganhos citados, no âmbito da gestão de riscos, tais documentos devem conter informações como:

- (i) riscos a serem tratados e as respectivas classificações (probabilidade, impacto, níveis de risco etc.);
- (ii) medidas de tratamento selecionadas e desdobramentos de ações propostas; recursos requeridos; cronograma e benefícios esperados;
- (iii) medidas de desempenho e requisitos para o reporte de informações relacionadas ao tratamento dos riscos, monitoramento da sua implementação e avaliação estratégica; e
- (iv) identificação dos responsáveis pela aprovação e pela implementação de cada ação do plano de tratamento.

De modo específico, é recomendável que cada área possua plano de gestão de riscos, conforme seu grau de participação no gerenciamento desses eventos. Tal documento deve estar alinhado ao plano estratégico, tático ou operacional, conforme o nível de abrangência dos riscos, e possuir grau de detalhamento adequado ao entendimento e acompanhamento pelas partes interessadas. Também deve ser aprovado pelo dirigente máximo da respectiva área.

Nos planos de tratamento que contenham respostas relacionadas a riscos residuais classificados como “críticos”, deve haver critérios específicos de reavaliação dos planos de contingência, com testes e revisões em períodos diferenciados.

Furnas não possui plano de gestão de riscos. As ações relacionadas aos riscos da amostra e postas em andamento no exercício de 2019 foram registradas basicamente nos relatórios da Superintendência de Gestão de Conformidade e Riscos (RC.P). Mesmo assim, com limitações. As informações ali constantes referem-se apenas aos dados de probabilidade, impacto e medidas de controle implementadas.

Outrossim, inexistem ações gerenciais conjuntas e institucionalizadas de gestão de riscos registradas em um plano, de modo a fornecer uma unidade sobre a gestão e possibilitar uma visão holística do gerenciamento dos riscos no âmbito da empresa.

As medidas selecionadas como resposta aos riscos não possuem planos específicos de ação voltados para a operacionalização do tratamento das causas e da diminuição das consequências, apesar de mencionados em mais de um pronunciamento da empresa como se existentes.

As formas de monitoramento da implementação das medidas são uma só: os relatórios da Gerência de Riscos e Controles Internos (GRI.P). A consolidação das etapas de gerenciamento dos riscos da amostra é realizada nos chamados relatórios de monitoramento daquela

gerência. Esta área demanda as demais por informações que serão reportadas à alta administração. Não há registro de medidas de desempenho ou requisitos para o reporte de informações relacionadas ao tratamento dos riscos por parte das áreas gestoras.

De acordo com a empresa, as informações relacionadas à gestão dos fatores de risco em avaliação são registradas, gerenciadas e arquivadas em drive corporativo, em planilhas eletrônicas e em módulos do Sistema SAP. O módulo *Risk Management* (RM) da solução Governança, Risco e Conformidade (GRC) do SAP tem sido mencionado como ferramenta direcionada a tornar única a metodologia de gestão de riscos nas empresas do grupo Eletrobras. No decorrer de 2019, alguns problemas com o sistema foram reportados pelos usuários. No início deste ano de 2020, de acordo com a GRI.P, o sistema estava em fase de customização.

A área operacional encarregada de administrar as ações em resposta ao risco de “indisponibilidade e restrição operativa das funções de transmissão” apresentou um documento considerado como plano de contingência. Já para o risco de “fraudes na gestão de contrato”, Furnas indicou no corpo de seu pronunciamento apenas alternativas previstas em lei voltadas para providências em caso de materialização dos riscos.

A ausência de uma cultura de gestão da informação se apresenta como causa possível para o fato de que Furnas vem prescindindo de boas práticas de registro e documentação, como meio de garantir informações acessíveis, apropriadas, atuais, confiáveis, precisas e íntegras para a gestão de riscos. Com isso, a empresa acaba por aceitar a solução de continuidade no fluxo de informações institucionais como padrão de gestão.

As consequências disso são a limitação à solidez da tomada de decisão dos gestores, devido à incipiência de informações padronizadas e institucionalizadas, e o prejuízo à avaliação da evolução da gestão de riscos, ocasionado pelas constantes atualizações e retomadas de ações por parte dos gestores.

A empresa considera como planos de ação, repetidamente mencionados em seus pronunciamentos, as listas de medidas que os gestores das áreas apresentam para cada risco priorizado pela alta administração e validado pela GRI.P.

Por não haver plano específico de tratamento, a seleção de respostas e as razões para tal não são claras e a indicação das medidas implementadas está limitada à lista de controles preexistentes, tematicamente associados aos riscos priorizados pela *holding* e avaliados pela área de riscos de Furnas durante o ciclo.

A utilização de planos e de outras formas de registro de iniciativas permitiria o monitoramento da evolução das ações dos gestores e a avaliação a qualquer tempo de partes interessadas, inclusive externas. Porém, conforme foi visto, as ações empreendidas pela empresa neste assunto se revelaram ora pulverizadas nas áreas, subordinadas às iniciativas individuais de registro, ora consolidadas pela GRI.P, como responsável de tudo o que se relaciona a riscos.

Portanto, conclui-se que os dados sobre os riscos corporativos em Furnas necessitam estar registrados em planos formais e em suporte fidedigno, de preferência informatizado, de modo a fornecer condições de validação interna e externa; de planejamento; de acompanhamento; de aperfeiçoamento; e de aprendizado.

3. Falhas no dimensionamento das medidas de controle para mitigar os riscos de “indisponibilidade ou restrição operativa das funções de transmissão” e de “fraudes na gestão de contratos”, devido a inconsistências na avaliação dos riscos e na seleção das respostas.

Na análise inicial de respostas aos riscos, a empresa deve determinar os níveis de confiança das atividades de controle preexistentes, a fim de avaliar a efetividade dessas medidas na mitigação do risco inerente e, tendo-se o risco residual, deve-se avaliar a necessidade de reduzi-lo com a implementação de novos controles. Essa avaliação deve obedecer a critérios previamente estabelecidos pela alta administração, os quais incluem desde o apetite a risco da empresa até a relação custo-benefício do tratamento.

As medidas de controle escolhidas como respostas ao risco devem ser capazes de atenuar os seus níveis de probabilidade e/ou impacto, a fim de colocar o risco dentro do apetite definido pela empresa ou alcançar o patamar mais próximo deste. Portanto, na seleção das medidas de tratamento, a empresa deve definir o que se pretende com cada uma delas, com vistas a reduzir a probabilidade (prevenção e detecção) e o impacto (atenuação e recuperação) ao patamar de seu perfil de risco.

É recomendável ter um plano de ação para cada medida a ser implementada, contendo o detalhamento das iniciativas e atividades, o cronograma, o responsável e os corresponsáveis pela implementação, os recursos demandados, os resultados esperados, as medidas de desempenho, dentre outras informações.

Considerando isso, buscou-se avaliar o grau de implementação e a aderência das atividades de controle escolhidas como resposta aos riscos da amostra, assim como verificar se, no processo de seleção de respostas, Furnas procurou examinar todas as opções de tratamento e o seu custo-benefício. Para tanto, foram selecionadas as medidas de 1 a 5 do Quadro 3 – Ações de controle para o risco “Fraudes na gestão de contratos” e as medidas de 1 a 4 do Quadro 4 – Ações de controle para o risco “Indisponibilidade ou restrição operativa de funções de transmissão”.

Quadro 3 – Ações de controle para o risco “Fraudes na gestão de contratos”

Medida (Ação)	Prazo de implantação
1. Projeto Integridade Itinerante	Contínuo – 31.12.2020
2. Código de Conduta Ética e Integridade	Contínuo
3. Treinamento anual de Ética e Integridade EAD	Contínuo – 31.12.2020
4. Plano de Comunicação de Integridade, incluindo vídeos orientativos sobre o tema	Contínuo
5. Plano de monitoramento dos fornecedores, a partir dos pareceres de integridade: 5.1. Realização de Auditoria Interna nos contratos para fornecedores de risco Alto e Muito Alto; 5.2. Monitoramento de fornecedores de risco Alto e Muito Alto na ferramenta de background check; 5.3. Monitoramento pagamentos a fornecedores de risco Muito Alto (ELC); 5.4. Sensibilização/Treinamento de fornecedores críticos; 5.5. Treinamento de todos os gestores e fiscais de contrato.	Contínuo
6. Elaboração de Instrução Técnica de Medição de Serviços (engenharia)	30.06.2020

Medida (Ação)	Prazo de implantação
7. PAINT	Anual
8. Política de Consequências das Empresas Eletrobras	Contínuo
9. Política Anticorrupção das Empresas Eletrobras	Contínuo
10. Regulamento de Gestão e Tratamento de Denúncias das Empresas Eletrobras	Contínuo
11. IN.014.2015 - Procedimento Administrativo para Apuração de Denúncias e Infrações	Contínuo

Fonte: Relatório Monitoramento Eventos de Risco Priorizados, de 30.01.2020.

Quadro 4 – Ações de controle para o risco “Indisponibilidade ou restrição operativa de funções de transmissão”

Medida (Ação)	Prazo de implantação
1. Intensificação das campanhas contra queimadas próximas a linhas de transmissão.	30.08.2020, antes do início do período de maior incidência de queimadas.
2. Manutenção do acesso e limpeza de faixa de servidão de linhas de transmissão.	Atividade contínua, sob demanda. Normalmente realizada anualmente antes do início do período de maior incidência de queimadas.
3. Realização de inspeções aéreas instrumentalizadas em linhas de transmissão.	Atividade contínua com periodicidade anual.
4. Realização de inspeções terrestres detalhadas nos pontos críticos das linhas de transmissão.	Atividade contínua dos órgãos de execução da manutenção, com periodicidade variável em cada trecho de linha de transmissão (LT), sendo que nos trechos mais críticos, a periodicidade é anual.
5. Elaborar priorização na manutenção decorrente em função do valor de RAP de cada LT.	Atividade contínua dos órgãos de planejamento e execução de manutenção.
6. Cumprimento do plano de inspeção, manutenção preventiva e preditiva de equipamentos de subestações.	Atividade contínua dos órgãos de execução de manutenção.
7. Avaliação da estatística de desligamentos para a determinação das causas das falhas, visando à elaboração de soluções específicas de engenharia para cada caso.	Atividade contínua dos órgãos de execução de engenharia de manutenção.
8. Elaborar priorização de investimentos na substituição ou revitalização de equipamentos obsoletos, superados ou com baixo desempenho.	Atividade contínua, com periodicidade anual, de acordo com o ciclo regulatório da REN 643 ANEEL.

Fonte: Relatório Monitoramento Eventos de Risco Priorizados, de 30.01.2020.

De início, cabe lembrar que não foram apresentados planos de ação formalizados, ou instrumentos congêneres, com o necessário detalhamento das medidas de controle para tratamento dos dois fatores de risco em comento, em que pese Furnas mencioná-los na seguinte manifestação, de 13.07.2020.

O tratamento ao risco é realizado pelos Gestores do Risco, por meio da **elaboração de planos de ação, de uma forma organizada e segue uma metodologia para definir as atividades que devem ser realizadas**, adotando medidas conscientes que mantenham ou reduzam a probabilidade ou o impacto dos eventos nos objetivos, definindo os gestores responsáveis por desenvolver cada uma delas e acompanhar o andamento, para que se possa cumprir prazos, completar tarefas e atingir os melhores resultados. (grifo nosso)

O que se denomina plano de ação nos reportes da GRI.P é a descrição sucinta das atividades de controle, conforme foram apresentadas nos quadros 3 e 4.

Por meio do exame realizado sobre a amostra, considerando os registros observados nos relatórios de monitoramento da GRI.P, referentes ao primeiro e segundo trimestres de 2020, chegou-se às conclusões descritas a seguir.

Com relação ao fator de risco "indisponibilidade ou restrição operativa de funções de transmissão", as medidas de controle estabelecidas para o risco têm foco eminentemente preventivo, são adequadas aos processos, aplicáveis às suas áreas e apropriadas ao risco. Entretanto, cabe ressaltar que são atividades contínuas, inerentes aos processos, já adotadas pelos gestores anteriormente à priorização do evento de risco. Apesar de consideradas como respostas aos riscos, não foram pensadas para atuar diretamente sobre causas e consequências e, de modo deliberado, selecionadas para diminuir probabilidade e impacto do risco.

A despeito da indicação de impacto crítico do risco, Furnas prescindiu - do que se pôde verificar nas providências à época, da definição de planos e medidas de contingência formais, elaborados com a participação de todas as partes interessadas na gestão do risco, bem como divulgados em todos os níveis nos quais o impacto pode vir a se materializar. Tais tipos de controle são necessários para garantir a recuperação e a continuidade dos serviços, bem como a atenuação dos danos materiais e de imagem.

Com relação ao fator de risco "fraudes na gestão de contratos", os controles relacionados foram importados do programa de integridade da empresa e têm foco preventivo. As ações de 1 a 4 do quadro 3 estão voltadas para a disseminação de conceitos de ética e integridade e promoção dessa cultura, abrangendo toda a empresa, não estando diretamente relacionadas com o processo organizacional gestão de contratos, cujos objetivos são: registro de contratos e aditivos contratuais referentes à aquisição de materiais e contratações de serviços; acompanhamento das datas de encerramento dos contratos vigentes; preparação e orientação de gestores de contratos; e aplicação de penalidades estabelecidas nos contratos de fornecimento. As ações de 1 a 4 também estão previstas em outros oito fatores de risco do evento fraude e corrupção.

Importa esclarecer que iniciativas de fomento à integridade representam apenas parte dos controles internos que podem vir a atuar sobre as causas de fraudes na gestão de contratos. As respostas a este risco devem abranger outras dimensões que não aquela relacionada à conduta profissional, podendo estar voltadas a melhorias nos processos; na infraestrutura; nos sistemas, etc.

No caso em concreto, o risco de fraude na gestão de contratos está sendo tratado apenas sob o aspecto da integridade. Sem prejuízo deste, as respostas ao risco devem incidir sobre a estrutura do processo de gestão de contratos, de modo a suplantiar as lacunas capazes de favorecer a ocorrência do risco.

A ação 5 - Plano de monitoramento dos fornecedores, a partir dos pareceres de integridade, constitui-se de cinco medidas de controle, sendo que a 5.4 (Sensibilização/Treinamento de fornecedores críticos) e a 5.5 (Treinamento de todos os gestores e fiscais de contrato) abrangem a área de gestão de contratos, conforme informado por Furnas. Ressalte-se, entretanto, que a iniciativa para a execução da medida de controle 5.4, e também da 5.3 (Monitoramento pagamentos a fornecedores de risco Muito Alto), é da Eletrobras. As medidas de controle 5.5 e 5.2 (Monitoramento de fornecedores de risco Alto e Muito Alto na ferramenta de *background check*) são de responsabilidade da Gerência de Conformidade (GCF.P) de Furnas. A medida de controle 5.1 (Realização de Auditoria Interna nos contratos para fornecedores de risco Alto e Muito Alto) é realizada pela Auditoria Interna, mas a partir da iniciativa do gestor do contrato.

Sobre a questão dos planos de contingência, elaborados para diminuir o impacto e atenuar o dano, o pronunciamento da empresa para o risco de “fraudes na gestão de contratos” revela a falta de conhecimento sobre os efeitos da materialização de um risco de conformidade, sobre um processo que perpassa toda a empresa, que é o de gestão de contratos. Por isso é que julga suficiente informar que há alternativas previstas em lei para mitigar os impactos do evento sobre a imagem da organização, em vez de torná-las realidade, documentando-as.

Pode-se concluir, dessa forma, que as medidas de controle escolhidas como respostas aos riscos examinados mostram-se parcialmente aderentes a eles, não sendo possível, entretanto, determinar o seu grau de implementação e os efeitos sobre os níveis desses riscos. Isso se deve ao fato de que, em Furnas, a seleção das medidas de tratamento aos riscos não derivou de um processo estruturado, contemplando a descrição dos controles internos existentes; a avaliação quanto à sua eficácia perante os objetivos do processo organizacional; e o cálculo apurado do risco de controle e dos níveis de risco inerente e risco residual.

Diante dos riscos apresentados como prioritários, os gestores demandados se ativeram à tarefa de relacionar os controles já existentes, que julgaram capazes de reduzir a probabilidade e o impacto calculados, sem que houvesse a mensuração acurada do nível do risco e do risco residual. Ou seja, os controles internos vigentes à época foram mantidos como solução final para tratamento dos riscos em exame, a despeito de haver risco residual em altos níveis.

Sendo assim, as medidas relacionadas como planos de ação podem não ser suficientes ou adequadas para o tratamento dos dois fatores de risco da amostra, deixando os processos organizacionais, nos quais os riscos foram detectados, expostos aos efeitos de incertezas sobre seus objetivos. As medidas podem, ainda, não serem mais necessárias e estarem desperdiçando recursos da empresa.

Cabe lembrar que avaliações do custo-benefício de se implementar novas medidas ou modificar, reduzir ou descontinuar atividades não fizeram parte do processo de gerenciamento de riscos em Furnas no exercício de 2019. A empresa se dispensou de avaliar novos controles por meio de escolha consciente, por considerar satisfatórias as respostas já existentes e de eficácia comprovada porquanto validadas pelas respectivas áreas.

A Superintendência de Gestão de Conformidade e Riscos (RC.P), por meio da Gerência de Riscos e Controles Internos (GRI.P), acompanha a situação das medidas de controles referentes aos eventos de risco priorizados. Esse monitoramento, porém, está limitado à transcrição das informações repassadas pelos gestores do risco, sem evidências de uma análise crítica, realizada pela GRI.P, sobre as atualizações.

Ademais, não há um juízo acerca da suficiência e pertinência das evidências apresentadas para as medidas de controle, tampouco uma avaliação sobre a mitigação dos riscos. Além disso, não há efetivamente planos de ação, ou instrumentos congêneres, com descrição do que se pretende atingir com a seleção de respostas aos riscos (reduzir o impacto ou a probabilidade de o risco ocorrer, ou reduzir ambos), a fim de respaldar quaisquer avaliações.

Como exemplo da falta de análise crítica nos relatórios de monitoramento, cita-se o fator de risco "indisponibilidade ou restrição operativa de funções transmissão", que sofreu uma divisão e teve três medidas retiradas de seu plano de ação, conforme informado em

24.07.2020 pelo responsável. Também o relatório de monitoramento de 10.08.2020 trouxe essa divisão em quadro respectivo, inclusive com a modificação da probabilidade e do impacto do risco. Porém, o documento não apresentou qualquer relato sobre as mudanças.

Quanto ao fator de risco "fraudes na gestão de contratos", a sua probabilidade passou de baixa para média (aumento da probabilidade) entre o relatório de monitoramento de 30.01.2020 e o relatório de 19.05.2020, sem que houvesse também uma avaliação crítica da GRI.P.

As atividades de registro e reporte integram o processo de gestão de riscos. Em Furnas, há que se aprimorar essas etapas por meio do incremento da gestão das informações, principalmente no tocante àquelas que endossam decisões estratégicas, de forma que o gerenciamento de riscos possa de fato auxiliar na consecução dos objetivos.

Pelas análises realizadas, conclui-se:

a) Os controles selecionados não abrangem todos os aspectos do risco e, por isso, não garantem a mitigação dos riscos da amostra. A afirmativa pode ser comprovada pelos percentuais de impacto e de probabilidade calculados pela empresa e registrados no reporte anual da GRI.P, bem como na metodologia para se chegar até esses resultados, evidenciando um risco residual não tratado.

b) A seleção de respostas não derivou de processo estruturado para dar tratamento ao risco inerente e, posteriormente, ao risco residual. Os gestores se ativeram à tarefa de relacionar aos riscos apresentados como prioritários os controles que julgaram capazes de mitigar causa e impacto calculados sem parâmetros consistentes.

c) As medidas de controle registradas nos reportes da Gerência de Riscos e nos pronunciamentos da empresa têm foco eminentemente preventivo. Para o risco de fraude na gestão de contratos, os controles associados foram importados do programa de integridade da empresa. Para o risco de indisponibilidade ou restrição operativa, as medidas são atividades inerentes aos processos, sendo algumas delas, inclusive, exigências de órgãos regulatórios.

d) No processo de seleção das respostas aos riscos, houve apenas levantamento de controles já existentes, e estes foram adotados como solução definitiva para tratamento do risco, a despeito de haver risco residual. Por isso, não houve a avaliação do custo-benefício de se implementar novas medidas, no todo ou em parte, para mitigação desse risco.

e) Também não foi aplicada escala de avaliação dos controles internos existentes (p.ex.: inexistente, fraco, mediano, etc.) em relação ao processo objeto do risco, para fundamentar as decisões sobre as escolhas de resposta aos riscos.

RECOMENDAÇÕES

1 - Elaborar plano de ação com o objetivo de incrementar o processo de gestão de riscos em Furnas.

(Achado nº 1, 2 e 3)

Para cada uma das iniciativas recomendadas abaixo, o plano deverá conter as seguintes informações mínimas:

- objetivo geral a ser alcançado;
- lista de ações e atividades a serem executadas;
- objetivos de cada ação ou atividade a ser executada;
- cronograma para cada ação ou atividade; e
- responsável pela execução de cada ação.

1.1 - Para auxiliar no cumprimento dos artigos 19 e 20 (Das responsabilidades da Gestão de Riscos) e 21 (Dos princípios da boa governança) da IN Conjunta MP/CGU nº 1, de 10 de maio de 2016, elaborar e aplicar programa formal de desenvolvimento continuado exclusivo para membros da alta administração de Furnas, sobre os assuntos Gestão Estratégica, Governança Corporativa, Gestão de Riscos e Controles Internos, com previsão de avaliação anual de resultados do programa.

1.2 - Em observância aos fundamentos dispostos no inciso IV, artigo 8º; no inciso I, artigo 16 da IN Conjunta MP/CGU nº 1, de 10 de maio de 2016, sobre a necessária competência das pessoas na estrutura de gestão de riscos, elaborar programa de treinamento e desenvolvimento continuado sobre gestão de riscos e controles internos em Furnas, cuja estrutura contemple, minimamente:

- (i) mapeamento de necessidades (diagnóstico);
- (ii) público-alvo, estabelecido com base em níveis de competência (p. ex. básico, médio, avançado) apropriados às funções e às responsabilidades dos colaboradores;
- (iii) metodologia de treinamento;
- (iv) conteúdo programático de acordo com as necessidades específicas do público-alvo;
- (v) responsáveis pelo treinamento (instrutores, multiplicadores, empresas de treinamento, etc.);
- (vi) período de treinamento;
- (vii) objetivos do treinamento; e
- (viii) avaliação dos resultados.

1.3 - Em observância ao fundamento disposto no inciso VI, artigo 8º; e inciso II, artigo 15 da IN Conjunta MP/CGU nº 1, de 10 de maio de 2016, reavaliar e declarar formalmente, à luz do plano estratégico de Furnas e das diretrizes da Eletrobras, o perfil de risco da empresa, explicitando os níveis de risco (apetite) que está disposta a assumir para alcançar seus objetivos.

1.4 - Em consonância ao previsto nos incisos I a V, artigo 14; I a VI, artigo 16; e artigo 23 da IN Conjunta MP/CGU nº 1, de 10 de maio de 2016, reavaliar o atual processo de gerenciamento de riscos corporativos de Furnas considerando:

- (i) a criação de comissão, núcleo ou comitê composto por, no mínimo, aqueles membros citados no parágrafo 1º do artigo 23 da IN 1/2016, de forma a operacionalizar as competências necessárias ao sistema de governança, riscos e controles da empresa, descritas nos incisos I a XIII, parágrafo 2º do mesmo artigo.

- (ii) o estabelecimento e a aplicação de metodologia de gestão de riscos para estruturar as etapas do processo de gerenciamento de riscos na empresa, devendo prever: entendimento do contexto; identificação de riscos; análise de riscos; avaliação de riscos; priorização de riscos; definição de respostas aos riscos; e comunicação e monitoramento;
- (iii) a realização das etapas anteriores à priorização e ao tratamento dos riscos com a necessária participação dos gestores de primeira linha, de modo que estes validem em Furnas a priorização realizada pela Eletrobras e o prosseguimento do risco para tratamento;
- (iv) a realização da etapa de avaliação de riscos por meio de mensuração acurada de probabilidade e de impacto, com base no apetite a risco declarado pela alta administração de Furnas;
- (v) a definição de níveis de confiança para avaliação dos controles existentes após a mensuração dos riscos inerentes;
- (vi) a definição de respostas ao risco residual com base no apetite a risco; nos critérios predefinidos pela alta administração; nos níveis de risco; e na avaliação do custo-benefício do tratamento;
- (vii) o registro e o comunicado a todas as partes interessadas sobre o processo de avaliação dos riscos e dos controles existentes e a decisão de implementar novos;
- (viii) a reavaliação do equilíbrio das atribuições da primeira e segunda linhas de defesa, de modo a restabelecer aos gestores dos processos a participação ativa em todas as etapas do gerenciamento do risco, principalmente no que concerne à avaliação e à validação dos riscos priorizados pela Eletrobras; e
- (ix) a definição e a divulgação de critérios claros de priorização e tratamento dos riscos a todas as partes interessadas.

1.5 - Em observância ao fundamento disposto no inciso VI, artigo 8º; II, artigo 16 da IN Conjunta MP/CGU nº 1, de 10 de maio de 2016, estruturar e consolidar formalmente as ações relacionadas à gestão de riscos, por meio dos documentos abaixo, sem prejuízo de outros, de modo a facilitar o monitoramento das partes interessadas:

- (i) plano de gestão de riscos, a ser confeccionado com base no plano estratégico de Furnas e alinhado aos planos operacionais;
- (ii) planos de ação individualizados por área para implementação das medidas de controle, com nível de detalhamento proporcional à complexidade da ação de tratamento, o bastante para informar: o que será feito; quando será feito; onde será feito; por que será feito; quem fará; como será feito; e quanto custará; e
- (iii) relatórios periódicos dos gestores responsáveis pela implementação das medidas, de modo a facilitar o monitoramento das partes interessadas e a avaliação da eficiência e eficácia das ações propostas para mitigação dos riscos.

CONCLUSÃO

O presente trabalho buscou demonstrar como Furnas tem operacionalizado o gerenciamento da etapa de respostas aos riscos priorizados para tratamento pela empresa, no exercício de 2019.

A CGU avaliou as ações da empresa voltadas à seleção da melhor resposta aos riscos corporativos, pautando-se pelas seguintes boas práticas adotadas na administração pública, as quais funcionaram como requisitos de elaboração dos achados:

1. Objetivos de negócio e de processos como ponto de partida para o gerenciamento dos riscos.
2. Identificação, análise e avaliação do risco, por meio de processo estabelecido, estruturado e contínuo, com a participação de todas as partes interessadas, como base para a gestão eficaz e eficiente dos riscos.
3. Priorização e seleção de respostas fundamentadas em critérios consistentes, a partir do apetite a risco da empresa, previamente homologado.

Com base nesses parâmetros, o resultado dos exames responde à seguinte questão de auditoria:

A seleção de respostas aos riscos "Indisponibilidade ou Restrição Operativa de Funções de Transmissão" e "Fraudes na Gestão de Contratos", priorizados por Furnas em 2019, tem consistência o suficiente para assegurar, de forma razoável, o cumprimento dos objetivos organizacionais?

Não. A operacionalização da etapa de definição de respostas aos riscos em Furnas é parte de uma estrutura de gestão de riscos cujas bases encontram-se evidenciadas neste relatório e que vão desde a definição de competências para gerir riscos até as iniciativas de capacitação dos gestores sobre o assunto.

Porém, no quesito metodologia, a consistência dos níveis de exposição, estabelecida nas etapas que antecedem àquela de resposta aos riscos, fornece poucas garantias de efetividade das medidas de controle implementadas pela empresa.

Os riscos corporativos priorizados por Furnas não são o reflexo de incertezas apuradas sobre os objetivos estratégicos e operacionais (processos) da empresa. As fontes, causas e consequências relacionadas aos eventos da amostra não foram levantados em processo estruturado para este fim. A probabilidade e o impacto são mensurados considerando apenas parte dos fatores encontrados no contexto dos processos organizacionais. Os critérios de priorização replicam o modelo da Eletrobras, sem avaliação crítica de pertinência, a exemplo do apetite a risco, principalmente.

A seleção e a implementação de respostas, por sua vez, resumiram-se ao alinhamento dos controles existentes, sem avaliação do nível de confiabilidade destes. Os percentuais de probabilidade e impacto encontrados, associados aos controles já existentes, formam o que a empresa denomina como risco "atual". Porém, conclui-se que o risco atual é a ausência de providências de Furnas perante níveis de exposição que de outro modo poderiam ser tratados mas, por ausência de patamares mínimos e outros critérios consistentes, tornaram-se toleráveis.

Considerando o cenário vigente em 2019 e o escopo desta auditoria, os controles internos implementados pela empresa potencialmente não garantem a diminuição da probabilidade de ocorrência dos riscos da amostra, tampouco dos efeitos do impacto, caso este se materialize.

Sem perder de vista as atuais iniciativas em prol da gestão de riscos corporativos em vigor na empresa, Furnas precisa redobrar os esforços para promover, de fato, o gerenciamento das incertezas capazes de dificultar ou impedir o alcance de seus objetivos estratégicos.

ANEXO

I – MANIFESTAÇÃO DA UNIDADE EXAMINADA E ANÁLISE DA EQUIPE DE AUDITORIA

Achado nº 1

Manifestação da unidade examinada

Sobre o achado de auditoria n.º 1, Furnas consignou no anexo “Considerações Relatório Avaliação”, sem data, da correspondência RC.P.I.189.2020, de 04/12/2020, os trechos de manifestação a seguir.

1. Trecho Relatório CGU – página 9:

‘Assim como a holding, Furnas criou em 2018 o Comitê de Finanças, Controles e Riscos Corporativos (COFR). Porém, menos de um ano depois, em meados de 2019, sem ter realizado qualquer deliberação, esse comitê foi extinto pela Diretoria Executiva.’.

1.1. Comentários Furnas:

Em junho de 2001, foi criada a Assessoria de Negociação e Gestão de Risco, que tinha dentre suas atribuições realizar estudos de mensuração da exposição de FURNAS a riscos econômico-financeiros, bem como de desenvolvimento de mecanismos de gestão e mitigação destes riscos, visando minimizar os eventuais impactos negativos sobre a empresa.

Desde 2007, o documento Planejamento Estratégico Empresarial de FURNAS indicava a necessidade de a Empresa gerir seus riscos corporativos de forma integrada, de modo a atingir melhores níveis de sustentabilidade, competitividade e de retorno do capital alocado aos investimentos.

Em 2009, foi criado o Comitê de Gestão de Riscos - colegiado permanente composto por representantes de cada Diretoria, que apoiavam a Diretoria Executiva no cumprimento das políticas internas de gestão, com o objetivo de promover a incorporação dos conceitos e práticas de gestão de riscos corporativos em FURNAS e, em 2010, foi realizado um extensivo levantamento de todos os riscos inerentes ao seu negócio.

Apoiado na arquitetura (princípios, estrutura e processos) e nas melhores práticas de gestão de riscos e controles internos prescritos pela NBR ISO 31000:2009 e pelo *Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission* (COSO), identificou-se e categorizou-se os riscos corporativos segundo os pilares estratégico, operacional, financeiro e de conformidade.

Ainda em 2011, a Empresa aderiu à Política de Gestão de Riscos das Empresas Eletrobras, que tem como objetivo “Estabelecer princípios, diretrizes e responsabilidades da gestão de riscos das Empresas Eletrobras, bem como orientar os processos de identificação, avaliação, tratamento, monitoramento e comunicação dos riscos inerentes as atividades, incorporando a visão de riscos a tomada de decisões estratégicas, em conformidade com as melhores práticas de mercado”.

Em janeiro de 2012, com a extinção da Assessoria de Negociação e Gestão de Risco, foi criada a Superintendência de Controles Internos e Gestão de Riscos Corporativos, vinculada à Diretoria Financeira, que tinha como atribuição desenvolver atos e atividades para solidificar na Empresa uma política de gestão de riscos corporativos e fornecer à Administração Superior as informações estratégicas necessárias às deliberações referentes à gestão de riscos corporativos.

Em janeiro de 2015, houve uma alteração estrutural com a criação da Superintendência de Gestão de Conformidade e Riscos – RC.P, hierarquicamente subordinada ao Conselho de Administração e administrativamente vinculada à Diretoria da Presidência.

2. Trecho Relatório CGU – página 10:

‘Os objetivos estratégicos descritos no quadro e apresentados no Planejamento Estratégico não foram desdobrados em planos táticos e/ou programas de ação. Desse modo, a lacuna entre aqueles objetivos e os processos organizacionais a eles relacionados tornou difícil aferir em que medida o tratamento dos riscos no âmbito operacional, considerando apenas a dimensão processos, poderia contribuir para o atingimento dos objetivos-macro de Furnas.

No Relatório da Administração 2019, Furnas chegou a informar que teria promovido o realinhamento de sua missão, visão e valores com definição de um novo mapa estratégico da Empresa alinhado às metas da holding.

De fato, conforme informado pela empresa no curso deste trabalho, o PE de Furnas teria deixado de ser utilizado a partir de agosto de 2020, quando a Eletrobras teria concluído novo Plano Estratégico das Empresas Eletrobras 2020-2035. Diante desse novo cenário, o gerenciamento dos riscos da amostra (além de outros que não estão neste escopo) acabou por perder o referencial para o qual deveria estar voltado.

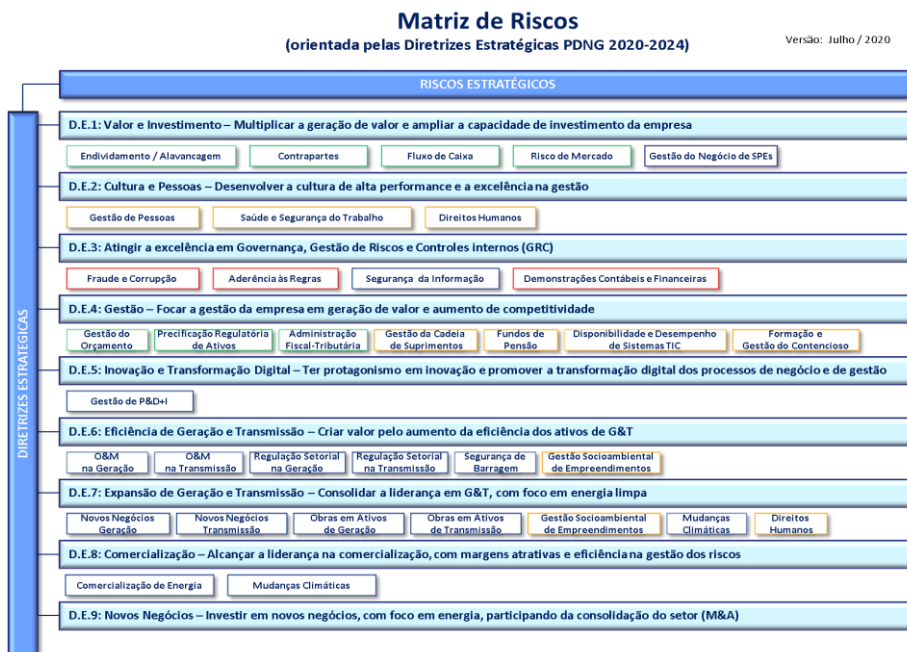
Outrossim, os riscos selecionados foram confrontados com os objetivos de cada um dos processos organizacionais constantes do quadro 1. A observação da quantidade de aspectos abrangidos em cada um deles, e a complexidade envolvida na sua execução, permitiu concluir que os riscos não foram priorizados com base nos objetivos e na criticidade de seu alcance, mas selecionados à revelia de validação multidisciplinar e levantamento prévio das reais necessidades e incertezas derivadas das vulnerabilidades porventura detectadas nos processos.’.

2.1. Comentários Furnas:

O Relatório com a Matriz de Risco 2019 e os Riscos Priorizados em 2019, baseado nos objetivos estratégicos da empresa, o Plano Diretor de Negócios e Gestão - PDNG 2019-2023 e o Planejamento Estratégico que fazem uma análise do contexto externo e interno e sua influência sobre o processo de Gestão de Riscos de FURNAS, a partir de forças e fraquezas. Analisa dos principais fatores de risco que pode impactar o ambiente de negócios de FURNAS e o conjunto de diretrizes e premissas. O PDNG avalia diversos cenários, as atividades dos negócios no mercado de energia, as potencialidades existentes em FURNAS, refletindo uma tomada de posição perante o novo ambiente de negócios do setor elétrico brasileiro, através do foco na redução ainda maior dos custos em relação às receitas, na reestruturação de nossos processos empresariais e na otimização dos esforços entre as empresas Eletrobras. São elaboradas, ainda, projeções para apoiar as decisões quanto ao portfólio de negócios, a revisão da Identidade Empresarial (Missão, Visão e Valores) e o estabelecimento de Diretrizes, Objetivos

e Estratégias. O Plano Diretor de Negócios e Gestão (PDNG) detalha metas e os projetos para o alcance dos objetivos descritos no Plano Estratégico e de onde serão obtidos os parâmetros básicos para o Contrato de Metas e Desempenho Empresarial (CMDE) de FURNAS, rumo à competitividade, integração, eficiência e sustentabilidade.

Adicionalmente, diante da necessidade de se atingir os objetivos das Diretrizes Estratégicas do PDNG 2020-2024, todos os eventos de risco propostos na Matriz 2020/2021 estão associados às Diretrizes Estratégicas do PDNG 2020-2024, conforme a seguir.



Adicionalmente, insta registrar que a revisão da citada matriz também está em linha com o PNG de Furnas, conforme tabela acima.

Os eventos de Risco da matriz de riscos corporativos ciclo 2020-2021 são derivados da Matriz de Riscos Corporativa da Holding, ressaltando-se que na mesma estão representados os principais riscos das empresas Eletrobras, numa visão macro, o alinhamento destes riscos com as diretrizes estratégicas do PDNG 2020-2024, e que as matrizes de riscos das subsidiárias derivam desta, conforme as incertezas apuradas sejam aplicáveis ou não aos seus processos de negócio e de gestão.

Apesar de o exercício auditado ter sido o de 2019, deve ser destacado que a área de gestão de riscos encaminhou a correspondência RC.P.I.031.2020 a todos os superintendentes, conforme abaixo, visando à revisão da Matriz do ciclo 2020, **de modo a assegurar o atingimento dos objetivos de Furnas e o alinhamento ao PDNG**, solicitando verificar se existe(m) evento(s) de risco inerente(s) à sua área de negócio que não esteja(m) contemplado(s) na referida Matriz, **ressaltando que, o gestor do risco deve atuar como primeira linha de defesa**, gerenciando os riscos inerentes às suas atividades, identificando-os, avaliando-os e tratando-os, visando reduzir a probabilidade ou o impacto dos eventos nos objetivos da Empresa. Dos gestores que se manifestaram, não houve indicativo de inclusão de nenhum novo risco, conforme correspondências AD.I.025.2020, EG.E.I.030.2020 e EP.E.I.073.2020. (grifo nosso)

[...]

3. Trecho Relatório CGU – página 12:

‘Depois de aprovados pela alta administração, os dois riscos foram remetidos pela GRI.P aos gestores dos processos, para serem avaliados. As avaliações de probabilidade e impacto de ambos os riscos derivaram de um questionário preenchido pelos *risks owners* no segundo semestre de 2019. No mesmo documento, ao lado desses dados, os gestores arrolaram as medidas de controle existentes na empresa, a título de “plano de ação”.’

3.1. Comentários Furnas:

Para o Ciclo 2020-2021, a área de riscos aprimorou o Formulário de Acompanhamento, solicitando aos gestores que identificassem os controles - Atividades de Controle/Contínuas que são estabelecidos para mitigar o risco e/ou elencar os planos de ação necessários a mitigação do risco, em atendimento à resposta a ser dada para cada tratamento a ser selecionado.

[arquivos]

A GRI.P promoveu reuniões com os Gestores de Riscos para difundir e orientar sobre a necessidade e o objetivo da etapa de avaliação, pertencente ao processo de Gestão de Riscos Corporativos. Esta etapa consiste em identificar os fatores de Risco, bem como Controles existentes e Planos de Ação, caso necessário. Nesta oportunidade, foi apresentado o novo Formulário de Avaliação do Risco e a metodologia para o preenchimento contendo as informações.

4. Trecho Relatório CGU – página 13:

‘No processo de priorização para tratamento dos riscos em 2019, Furnas seguiu a definição de apetite a risco da Eletrobras: tratar automaticamente qualquer risco plotado nos quadrantes da matriz de riscos que tenha combinações de impacto baixo a crítico e probabilidade mínima a crítica. De acordo com o entendimento da alta administração sobre a definição de apetite a risco da empresa, os riscos a serem tratados são aqueles que estão na área hachurada.’

4.1. Comentários Furnas:

O risco normalmente é mitigado quando é classificado como “Alto” ou “Crítico”, sendo necessária a implementação de controles e/ou elaboração de Planos de Ação que possam diminuir a probabilidade e impacto de materialização dos riscos. No caso de risco classificado com Alto ou Crítico, é obrigatória a elaboração de um ou mais Planos de Ação.

Para os demais eventos de risco, é facultativa a elaboração de Planos de Ação, caso não haja atividades de controles suficientes para atender aos níveis de exposição toleráveis por FURNAS.

5. Trecho Relatório CGU – página 13:

‘A julgar pelas combinações de resultado expostas no *heat map* acima, os dois riscos da amostra se encaixariam no critério para tratamento. Porém, apenas o risco operacional foi considerado como prioritário para tal ação em 2019. A forma como o processo de avaliação e priorização do risco tem sido conduzido e registrado tem gerado dúvidas sobre quais riscos estariam sendo acompanhados pela empresa.’

5.1. Comentários Furnas:

Os eventos de Risco da matriz de riscos corporativos ciclo 2019 são derivados da Matriz de Riscos Corporativa da Holding, ressaltando-se que na mesma estão representados os principais riscos das empresas Eletrobras, numa visão macro, o alinhamento destes riscos com as diretrizes estratégicas do PDNG 2019-2024, e que as matrizes de riscos das subsidiárias derivam desta, conforme as incertezas apuradas sejam aplicáveis ou não aos seus processos de negócio e de gestão.

Já a identificação os fatores de Risco, dos Controles existentes e Planos de Ação são de responsabilidade dos Gestores dos Riscos.

Caberá ao Gestor do Risco, após a identificação dos Riscos, realizar as análises quantitativas e/ou qualitativas visando à definição dos atributos de impacto e de probabilidade do Risco utilizados na priorização dos Riscos a serem tratados.

O Gestor de Risco será responsável pelas ações de Tratamento do Risco, execução dos Controles mitigatórios e implementação dos Planos de Ação, capazes de reduzir a exposição da Companhia aos Riscos identificados, além de monitorá-los periodicamente em conjunto com Gerência de Gestão de Riscos e Controles Internos.

Caberá ao Gestor do Risco a definição por desenvolver cada uma dessas atividades ou Controles, assim como acompanhar o seu andamento para que os prazos sejam devidamente cumpridos e que sejam atingidos os melhores resultados.

Com a avaliação do gestor quanto ao nível de exposição do evento de risco, o mesmo deverá ser validado pela Diretoria responsável pelo risco, para posterior elaboração de ações de tratamento do risco.

Com base nas informações fornecidas pelos Gestores dos Riscos, a RC.P/GRI.P apresentará uma visão consolidada da situação da exposição da Companhia aos Eventos de Risco priorizados, mediante a implantação e conclusão dos Planos de Ação, de modo a verificar a eficácia dos mesmos e se, de fato, o Evento de Risco está sendo tratado (Risco atual) e se está totalmente mitigado (Risco residual).

Com periodicidade trimestral, a RC.P/GRI.P monitorará os Planos de Ação elaborados pelos Gestores de Risco, priorizando os fatores que se encontram “fora” do Apetite de Risco da Companhia, visando à redução da exposição de Furnas, observando quais são os Riscos atuais e os Riscos residuais.

Além disso, conforme aprovado no Plano Anual de Auditoria Interna - PAINT, para o exercício de 2020, o trabalho de auditoria no Processo gestão da Integridade foi realizado de forma compartilhada com as demais empresas do Grupo Eletrobras, tendo sido definido para análises a aplicação do Questionário para Avaliação de Maturidade em Gestão de Riscos, com base no Roteiro de Avaliação de Maturidade da Gestão de Riscos, publicado pela Portaria SEGECEX nº 22 de 22.01.2018, do Tribunal de Contas da União – TCU, com o objetivo de identificar de forma corporativa o entendimento da Gestão de Riscos, disponível no sítio eletrônico.

Com base nos procedimentos de auditoria executados para análise do Processo de Gestão de Riscos Corporativos, considerando o objetivo e o escopo do trabalho apresentados no presente relatório, a Auditoria Interna de Furnas – AD concluiu, com base no Questionário para Avaliação de Maturidade em Gestão de Riscos constante do Roteiro de Avaliação de Maturidade da Gestão de Riscos, publicado pela Portaria SEGECEX nº 22 de 22.01.2018, do Tribunal de Contas da União – TCU,

que Furnas possui um nível de maturidade APRIMORADO, conforme métrica definida no escopo da auditoria.

	Avaliação Inicial – GRI.P	Reavaliação – GRI.P	Avaliação – AD	AVALIAÇÃO FINAL AD
Índice de Maturidade	79,40%	73,57%	54,35%	61,49%
Nível de Maturidade	APRIMORADO	APRIMORADO	INTERMEDIÁRIO	APRIMORADO

6. Trecho Relatório CGU – página 15:

‘As causas e consequências apresentadas pela empresa em seus vários pronunciamentos se revelaram como previsões de natureza e magnitudes variadas, sem a comprovação de ser o produto de análise acurada sobre os fatores capazes de promover a ocorrência do evento, citando como exemplo os sistemas, as pessoas, os processos.

Este apontamento encontra respaldo na justificativa técnica para validação da priorização do risco de “fraudes na gestão de contratos” junto à alta administração, quando a RC.P utilizou-se de resultado de consultoria realizada na empresa e de trabalhos anteriores. **A opção acabou por substituir a análise necessária das instâncias interessadas na gestão do risco, por meio das quais seriam identificados os pontos críticos em seus processos.’. (grifo nosso)**

6.1. [...]

“A priorização do risco Fraude na Gestão de Contratos foi realizada a partir do trabalho efetuado em Furnas e em todas as empresas Eletrobras, sendo este um fator de risco relevante para toda empresa que possui relacionamentos contratuais com terceiros, principalmente quando se trata de empresa estatal, que promove licitações para contratar e está sujeita à fiscalização de órgãos de controle e auditoria interna e externa. O tema ainda ganha relevo ao considerar-se que os empregados públicos e administradores de Furnas estão sujeitos à responsabilização civil e administrativa (improbidade administrativa). Por se tratar de administração pública, a fraude em gestão de contratos reflete preocupação pela imagem e reputação da Companhia e do próprio Estado. Todos esses aspectos demonstram o quão sensível é o tema sob o ponto de vista da integridade ou conformidade, razão pela qual a eleição do citado fator de risco foi feita em alinhamento dos objetivos do Planejamento Estratégico da Eletrobras, a partir da Comissão Diretiva de *Compliance* (que reúne todos os Gerentes de *Compliance* das empresas Eletrobras).”

6.2. Comentários Furnas:

As explicações referentes à afirmativa acima constaram da manifestação de Furnas referente à SA-823329-09. [...]

[...]

8. Trecho Relatório CGU – página 17:

‘A participação incipiente dos gestores de primeira linha em todas as etapas do processo de gestão de riscos se apresenta como uma fragilidade. Na prática, eles são incumbidos do tratamento dos riscos, como responsáveis técnicos pelas respostas e não como principais atores do processo de avaliação dos riscos e seleção das medidas. A elaboração dos planos de tratamento, inclusive, consiste

na correlação formal de controles já existentes em suas áreas com os riscos priorizados pela holding e ratificados pela GRI.P sem a participação ativa no processo de avaliação dos riscos e, inclusive, na pertinência de se priorizar determinados riscos, mesmo que “recomendados” de forma irrevogável pela Eletrobras.

Também do ponto de vista formal, os papéis dos gestores não estão suficientemente definidos. Tanto a versão em vigor em 2019 da IN 008.2018 - Gestão de Riscos Corporativos de Furnas, quanto a minuta de atualização em 2020 não contêm as competências específicas dos envolvidos no gerenciamento de riscos.’.

[...]

8.2. Comentários Furnas:

Conforme revisão da IN 008.208 vigente, a identificação os fatores de Risco, dos Controles existentes e Planos de Ação são de responsabilidade dos Gestores dos Riscos.

[...]

Além disso, podemos destacar que, no Relatório de Administração da Holding são explícitas as orientações do CAE – Comitê de Auditoria e Riscos Estatutários com relação à implantação de um processo de Gestão de Riscos para as empresas Eletrobras (vide prints abaixo).

[...]

Lembramos, por oportuno que, nos termos do art. 24, §1º, inciso III, da Lei nº 13.303/2016, compete ao Comitê de Auditoria Estatutário supervisionar as atividades desenvolvidas nas áreas de controle interno da sociedade de economia mista.

[...]

Adicionalmente, a correspondência abaixo ratifica este entendimento do CAE, que determina o alinhamento das premissas entre a Holding e as subsidiárias.

Análise da equipe de auditoria

Primeiramente, importante destacar que a manifestação além de atualizar a CGU sobre as providências para o novo ciclo, replicou informações já obtidas e analisadas no curso dos exames.

O fato de a empresa revisar sua matriz de riscos após consultar os gestores não garante o alinhamento da gestão de riscos aos objetivos de Furnas. O processo de gerenciamento de riscos ocorre em todos os níveis da empresa e todas as ações a ele relacionadas devem confluir para os objetivos, sejam eles estratégicos, táticos, operacionais, etc. A gestão de riscos corporativos tem como fim aumentar a probabilidade de atingir os objetivos do negócio, estando a estes alinhada.

O achado de auditoria n.º 1 trata sobre a ausência de processo estruturado de apuração de causas e consequências para fundamentar a classificação do risco e a seleção de respostas,

sem fazer qualquer objeção sobre a escolha do risco de fraude na gestão de contratos para gerenciamento por parte da empresa. Nota-se que a empresa cita iniciativas de *compliance* como resposta ao risco de fraudes na gestão de contratos. Porém, *compliance* é uma dentre as funções que compõem o sistema de controles internos da empresa, e que devem ser consideradas no processo de gerenciamento de riscos. Por isso, por mais que exista a intenção de se precaver contra atos de corrupção, sem a visão sistêmica do negócio, o mapeamento de causas e consequências e o alinhamento da gestão de riscos aos objetivos organizacionais, a priorização e o tratamento dos riscos estarão sem a consistência necessária para amparar os controles implementados por Furnas.

Portanto, a manifestação apresentada não modifica a conclusão do achado a que chegou a CGU, sobretudo em relação à necessidade de promover uma apurada avaliação de seus riscos.