

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA
CENTRO SOCIOECONÔMICO
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS CONTÁBEIS
CURSO DE CIÊNCIAS CONTÁBEIS

Alef Eduardo Marino

Análise dos Programas de Integridade em Estatais do Setor Elétrico Listadas na B3 S/A

Florianópolis

2022

Alef Eduardo Marino

Análise dos Programas de Integridade em Estatais do Setor Elétrico Listadas na B3 S/A

Trabalho de Conclusão do Curso de Graduação em Ciências Contábeis do Centro Socioeconômico da Universidade Federal de Santa Catarina como requisito para a obtenção do título de Bacharel em Ciências Contábeis.

Orientador: Prof. Edilson Paulo, Dr.

Florianópolis

2022

Ficha de identificação da obra elaborada pelo autor,
através do Programa de Geração Automática da Biblioteca Universitária da UFSC.

Marino, Alef Eduardo

Análise dos Programas de Integridade em Estatais do
Setor Elétrico Listadas na B3 S/A / Alef Eduardo Marino ;
orientador, Edilson Paulo, 2022.
42 p.

Trabalho de Conclusão de Curso (graduação) -
Universidade Federal de Santa Catarina, Centro Sócio
Econômico, Graduação em Ciências Contábeis, Florianópolis,
2022.

Inclui referências.

1. Ciências Contábeis. 2. Programa de Integridade. 3.
Corrupção. 4. Compliance. 5. Setor Elétrico. I. Paulo,
Edilson. II. Universidade Federal de Santa Catarina.
Graduação em Ciências Contábeis. III. Título.

Alef Eduardo Marino

Análise dos Programas de Integridade em Estatais do Setor Elétrico Listadas na B3 S/A

Este Trabalho de Conclusão de Curso foi julgado adequado para obtenção do Título de “Bacharel em Ciências Contábeis” e aprovado em sua forma final pelo Curso de Graduação em Ciências Contábeis.

Florianópolis, 06 de julho de 2022.

Prof. Roque Brinckmann, Dr.
Coordenador do Curso

Banca Examinadora:

Prof. Edilson Paulo, Dr.
Orientador
Universidade Federal de Santa Catarina

Prof. José Alonso Borba, Dr.
Avaliador
Universidade Federal de Santa Catarina

João Paulo Machado Ribeiro, Me.
Avaliador
Universidade Federal de Santa Catarina

Este trabalho é dedicado aos meus pais, que sempre garantiram que eu tivesse todas as oportunidades possíveis.

AGRADECIMENTOS

Gostaria de agradecer ao meu orientador, Prof. Dr. Edilson Paulo, por me acompanhar neste processo, meus colegas de sala que me auxiliaram durante todo o curso e a toda coordenação do curso de Ciências Contábeis.

RESUMO

O objetivo deste trabalho é realizar uma análise comparativa dos programas de integridade das empresas estatais do setor elétrico listadas na B3 S/A – Brasil, Bolsa, Balcão. Os programas de integridade aliados à política de *compliance* configuram a sistematização e o aprimoramento de ferramentas já existentes nas organizações, desempenhando um papel importante na prevenção e no combate à corrupção. Trata-se de um sistema de processo e políticas estabelecidas para garantir que a organização se comporte com ética e siga normas, leis e regulamentos internos. Como cada organização tem uma estrutura organizacional diferente e, conseqüentemente processo decisório específico, a busca por construção e implementação das funções de integridade e conformidade é autônoma e independente. Contudo, ter infraestrutura adequada e aderir aos quatro pilares principais de um Programa de Integridade (ações de conscientização, treinamento e educação; implementação de canais de denúncia; aplicação de procedimentos de *due diligence*; e, monitoramento do programa de integridade) e os procedimentos de *compliance* são necessários para que esse mecanismo de governança funcione adequadamente. Foi possível verificar a evidência de alguns dos itens básicos dos programas de integridade nas companhias estudadas, assim como elucidar a Lei Anticorrupção Brasileira como direção para a criação e aprimoramento do Programa de Integridade. Em geral, esta pesquisa tem caráter de análise exploratória e descritiva, e o método utilizado pode ser definido primordialmente como qualitativo. Com base em quatro empresas estatais do setor elétrico, os resultados desta pesquisa apontam que as empresas apresentam programas de integridade como ferramenta de *compliance*, mas não integram todos os itens básicos aos seus programas. O *compliance* serve de base para a controladoria e que, em linhas gerais, regula a aderência às normas e aos procedimentos de uma corporação.

Palavras-chave: Programa de integridade. Corrupção. *Compliance*. Setor elétrico.

ABSTRACT

The objective of this work is to carry out a comparative analysis of the integrity programs of state-owned companies in the electricity sector listed on B3 S/A – Brasil, Bolsa, Balcão. The integrity programs allied to the compliance policy configure the systematization and improvement of existing tools in organizations, playing an important role in preventing and fighting corruption. It is a system of process and policies established to ensure that the organization behaves ethically and follows internal rules, laws, and regulations. As each organization has a different organizational structure and, consequently, a specific decision-making process, the search for building and implementing the integrity and compliance functions is autonomous and independent. However, having adequate infrastructure and adhering to the four main pillars of an Integrity Program (awareness, training, and education actions; implementation of whistleblowing channels; application of due diligence procedures; and monitoring of the integrity program) and compliance are necessary for this governance mechanism to function properly. It was possible to verify the disclosure of some of the basic items of the integrity programs in the companies studied, as well as to elucidate the Brazilian Anti-Corruption Law as a direction for the creation and improvement of the Integrity Program. In general, this research has the character of exploratory and descriptive analysis, and the method used can be defined primarily as qualitative. Based on four state-owned companies in the electricity sector, the results of this research indicate that companies present integrity programs as a compliance tool, but do not integrate all the basic items into their programs. Compliance serves as the basis for controllership and, in general terms, regulates adherence to the rules and procedures of a corporation.

Keywords: Integrity program. Corruption. Compliance. Electricity sector.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Programa de integridade	21
Figura 2 - Gestão no programa de integridade	24

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Principais itens do programa de integridade	29
--	----

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO.....	12
1.1	OBJETIVOS	14
1.1.1	Objetivo Geral.....	14
1.1.2	Objetivos Específicos	14
1.2	JUSTIFICATIVA	14
2	REVISÃO DA LITERATURA.....	16
2.1	PROGRAMAS DE INTEGRIDADE E <i>COMPLIANCE</i>	16
2.2	PROGRAMAS DE INTEGRIDADE ADOTADOS EM EMPRESAS	20
3	METODOLOGIA	27
4	APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS	29
4.1	CENTRAIS ELÉTRICAS BRASILEIRAS S/A (ELETROBRAS).....	29
4.2	COMPANHIA DE TRANSMISSÃO DE ENERGIA ELÉTRICA PAULISTA (ISA CTEEP).....	31
4.3	COMPANHIA PARANAENSE DE ENERGIA (COPEL).....	32
4.4	COMPANHIA PAULISTA DE FORÇA E LUZ (CPFL).....	34
4.5	COMPARATIVO DAS EMPRESAS	35
5	CONSIDERAÇÕES FINAIS	37
	REFERÊNCIAS.....	39

1 INTRODUÇÃO

Nas últimas décadas do século XX, o *compliance* tornou-se uma ferramenta de combate à fraude corporativa, baseada no cumprimento legal e no estabelecimento de normas internas que regem o comportamento de executivos, trabalhadores e terceirizados (MATOS, 2019). *Compliance*, assim como outros métodos semelhantes – como gestão de riscos e governança corporativa –, foi desenvolvido devido à grande necessidade que as empresas tinham (e ainda têm) de manter vivo o objetivo principal de sua criação, bem como a transmissão de informações importantes para o seu sucesso (COLARES, 2014).

A necessidade de *compliance* em empresas ficou evidente após inúmeros casos de fraude e corrupção surgirem na mídia, como por exemplo o caso da Enron, que ocultava em seus balanços o real valor da sua dívida, fazendo investidores acreditarem que a empresa estava superfaturando, mas, no final, quando o mercado de ações teve uma queda, os analistas precisaram verificar mais a fundo seus balanços e descobriram a verdadeira situação da empresa; essa necessidade se dá, também, por conta das severas punições que são aplicadas no caso de descumprimento das leis anticorrupção, e, ao mesmo tempo, faz com que as empresas tenham um diferencial competitivo, tanto para sua marca quanto na eficácia dos controles (SILVA, 2021).

Nesse sentido, a partir de uma política de *compliance*, mantém-se de forma íntegra, as informações e o cumprimento de normas legais e regulações das diretrizes, dos planos, dos procedimentos e de regras aplicados a uma empresa, minimizando os riscos de perdas patrimoniais e/ou de imagem corporativa (CHAVES, 2020). Com isso, a importância de tal política vem ganhando mais espaço dentro de empresas ou instituições.

Pelo exposto, considerando o *compliance* como uma estratégia de combate à corrupção dentro das organizações, essa ferramenta tornou-se objeto de análise desta pesquisa, mais especificamente os programas de integridade que as quatro estatais analisadas apresentam. A partir disso, busca-se identificar quais ações essas empresas incorporam às políticas de ética e integridade como ferramentas anticorrupção e/ou para evitar fraudes.

Com isso, buscou-se analisar empresas do setor elétrico por ser um mercado relevante que contribui para o desenvolvimento de um país e uma área notoriamente conhecida pela aplicação de políticas de *compliance* e programas de integridade, já que elas atraem a atenção de investidores nacionais e internacionais, destacando-se pelo fato que representem quase 5% de toda composição acionária da carteira teórica do Ibovespa em comparação com outros

setores de capital aberto presentes na mesma (o setor de transporte representa pouco mais de 3,5%, enquanto o comércio – que é muito forte no Brasil – representa, também, 5%, deixando grande parte de sua composição para o setor financeiro que conta com quase 37% das participações e o setor de petróleo que representa quase 13,5%), como aponta, em sua pesquisa, o planejador financeiro Renato Breia, fundador da *Nord Research*¹.

A escolha por estatais presentes na B3 se deu pelo fato da disponibilidade de dados, facilitando a análise delas. Ao optar por empresas presentes na B3, podemos assegurar a relevância das informações e sua veracidade, pois tais informações passam por processos de auditoria, tanto interna quanto externa (o Banco Central e a Comissão de Valores Mobiliários atuam como órgãos de supervisão regulatória que avaliam a adequação das companhias para realização de suas atividades), antes de serem apresentadas ao mercado de ações e, por conseguinte, ao público em geral – investidores e pessoas físicas que tenham interesse.

Ao mesmo tempo, a implementação de programas de integridade ajuda a identificar se elas estão em conformidade com a legislação e se esses programas são capazes de prevenir fraudes e atos antiéticos – preocupação gerada após escândalos de corrupção envolvendo outras estatais.

Ainda, por se encontrarem sob o controle do Estado, mas serem sociedades de economia mista (parte do capital é negociado de forma privada em forma de ação), é importante analisar como essas companhias cumprem suas obrigações ao se falar em prestação de contas, já que a Lei Anticorrupção Brasileira (LAC) trazia essa responsabilidade somente a empresas privadas e mudou após a implementação da Lei das Estatais, em 30 de junho de 2016 (FONTOURA, 2019).

Estudos anteriores (CASTRO; AMARAL; GUERREIRO, 2018; CASTRO; AMARAL; GUERREIRO, 2019) tentam evidenciar, de forma empírica, se pessoas jurídicas, como empresas nacionais e multinacionais de capital aberto, têm procurado adequar-se ao programa de integridade estabelecido na lei anticorrupção, assim como identificar a percepção dos gestores acerca de implementação de novos controles internos advindos do programa de integridade. Fontoura (2019) traz em sua tese uma avaliação da forma como empresas brasileiras implementam o Programa de Integridade, já Sancovski (2020) traz o exemplo da Eletrobras sobre como a mudança dos controles internos mudaram após a Operação Lava-Jato da Polícia Federal do Brasil.

¹ Disponível em <https://threadreaderapp.com/thread/1156196664476147712.html>

Muitos os estudos reconhecem que não há como concluir com exatidão acerca dos resultados obtidos, uma vez que estes foram realizados com dados publicamente disponíveis e/ou entrevistas com números limitados de questionamentos, entretanto, não foram identificados estudos que tivessem por objetivo comparar os programas de integridade de empresas estatais listadas na B3, fazendo com que o presente estudo expresse importância para o campo, ainda mais se analisado em conjunto com outros. Logo, o presente estudo contribui com a literatura anterior ao propor uma análise mais específica às empresas estatais. Assim, esta pesquisa evidencia a importância de se apresentar um programa de integridade o mais completo possível, para que haja o máximo de transparência em relação ao cumprimento de legislações, prestação de contas e informações disponíveis para usuários externos. Pelo exposto, apresenta-se o objetivo geral do estudo:

1.1 OBJETIVOS

1.1.1 Objetivo Geral

Realizar uma análise comparativa dos programas de integridade das empresas estatais do setor elétrico listadas na B3 S/A – Brasil, Bolsa, Balcão.

1.1.2 Objetivos Específicos

Para atender o objetivo geral desta pesquisa, tem-se os seguintes objetivos específicos:

- a) Demonstrar os programas de integridade como ferramenta anticorrupção norteadas pela Lei nº 12.846/2013;
- b) Analisar os Programas de Integridade das quatro empresas estatais selecionadas do setor elétrico listadas na B3 S/A.

1.2 JUSTIFICATIVA

Como aponta Matos (2019), embora a corrupção em si não possa ser considerada uma violação dos direitos humanos, a forma como ela é praticada e seus desdobramentos na sociedade, abrangendo agentes dos setores público e privado, gera desperdício dos recursos disponíveis nas instituições, afetando diretamente a implementação de políticas internas das organizações. Nesse sentido, entender que o *compliance* é um elemento fundamental no

combate à corrupção na sociedade – e, desse modo, torna-se a base para a efetivação das políticas públicas e dos direitos humanos, além do cumprimento das decisões de gestão ou regras de negócios – é buscar a efetividade da dignidade da pessoa humana como fundamento de um país (BRASIL, 1988).

Assim, considerando que as empresas de energia elétrica estão cada vez mais se adaptando e aperfeiçoando suas políticas de *compliance* anticorrupção, integrando o Programa de Integridade a estas (FONTOURA, 2019), é importante analisar como elas vêm se saindo e, com isso, tal análise acrescenta valores significativos ao campo de estudo, colaborando para futuros estudos. Ademais, a pesquisa contribui para auxiliar na detecção de conformidade dos programas de integridade, visando encontrar os principais pontos que estão alinhados com a legislação pertinente (como a Lei Anticorrupção e a Lei das Estatais) e, também, se a implementação do Programa de Integridade é suficiente para evitar fraude e/ou corrupção nas empresas.

2 REVISÃO DA LITERATURA

2.1 PROGRAMAS DE INTEGRIDADE E *COMPLIANCE*

Programas de integridade e *compliance* são a sistematização e o aprimoramento de ferramentas já existentes nas organizações, desempenham um papel relevante na prevenção e combate à corrupção (GLASSMAN, 2014). Nesse sentido, como cada organização tem uma estrutura diferente e um processo decisório único, a busca pela construção e implementação das funções de integridade e conformidade de cada instituição é independente. Logo, ter uma infraestrutura adequada e aderir aos quatro pilares principais de um Programa de Integridade (código de ética e conduta, treinamento, criação de comitês de ética e canal de denúncia) e aos procedimentos legais são atitudes necessárias para que esse mecanismo de governança funcione adequadamente (GOEDERT, 2016).

No Brasil, existem diversas normas que regem a conduta dos servidores públicos e do poder público, alguns exemplos são: Código de Ética Profissional dos Servidores do Poder Executivo Federal (Decreto nº 1.171/1994), a Lei de Responsabilidade Fiscal (Lei nº 101/2000), Lei de Conflito de Interesses (Lei nº 12.813/2013), o Decreto nº 8.793/2016 sobre Política de Inteligência do Estado, Lei e Regulamentos das Empresas Estatais (Lei nº 13.303 /2016), Lei Anticorrupção (Lei nº 12.846/2013) e suas disposições no Decreto nº 8.420/2015, Decreto nº 8.793/16 (Política Nacional de Inteligência) e Decreto nº 29/2016 (AMARAL, 2016).

Desse modo, o combate à corrupção bem como a necessidade de um comportamento ético e transparente nas contratações efetuadas pelos poderes públicos faz com que as regras estaduais de licitação também comecem a exigir que as empresas licitantes tenham um programa de integridade em seus contratos, a partir de um determinado valor (ANTONIETTO, 2015). Alguns exemplos dessas legislações são: Amazonas (Lei Estadual nº 4.730 de 2018), Rio Grande do Sul (Lei Estadual nº 15.228 de 2018), Rio de Janeiro (Lei Estadual de 2017), Estado de Goiás (Lei Estadual nº 20.489 de 2019), do Distrito Federal (Lei Distrital nº 6.308 de 2019) e PL 0262.0/2019 de Santa Catarina.

Com isso, empresas que adotam valores e princípios de governança corporativa - incluindo programas de integridade - em suas ações tendem a se beneficiar. Logo, a lei incentiva os licitantes a adotarem as melhores práticas destinadas a garantir o cumprimento das regras que regem cada atividade contratual específica, melhorando a qualidade e transparência dos contratos, reduzindo os riscos para as administrações públicas, tanto da própria execução quanto do objeto do contrato (ARAGÃO, 2017).

Essa política foi reforçada pela Lei nº 12.843/13, comumente conhecida como Lei Anticorrupção (LAC). Segundo Matos (2019), a LAC é uma resposta às convenções internacionais do acordo anticorrupção firmado pelo Brasil em junho de 2013, dentro do sistema jurídico brasileiro. Por isso, no combate à corrupção, foi atribuída responsabilidade objetiva às pessoas jurídicas, independentemente da responsabilidade subjetiva, do responsável pelo ato ilícito, e em foco preventivo, quando os procedimentos de integridade são claramente definidos (MENEZES, 2015).

Nesse sentido, segundo Matos (2019), o Plano de Integridade inclui um sistema de normas, políticas, processos, procedimentos e indivíduos que atuam dentro da organização interagindo com elementos internos e externos. Todos esses elementos buscam prevenir e diminuir o risco de ocorrência destes incidentes: violações, práticas corruptas e fraude. Para tanto, são fornecidos mecanismos para que as instituições detectem e reparem danos causados por condutas ilícitas.

O termo “*compliance*” apareceu pela primeira vez no Comitê de Basileia - organização que congrega autoridades de supervisão bancária -, visando fortalecer os sistemas financeiros após a ocorrência de muitos problemas nas instituições envolvidas. Posteriormente, o termo estendeu-se para as mais diversas organizações, privadas e governamentais, especialmente para aquelas que estão sujeitas a forte regulamentação e controle. No que concerne à gestão organizacional, a palavra “*compliance*” designa o conjunto de ações para mitigar o risco e prevenir a corrupção e a fraude (HELOU, 2018).

Este termo está diretamente associado a práticas de auditoria ou controladoria, uma vez que, por meio de informações precisas, serve como uma ferramenta de controle e instrução para todos os componentes da empresa, visto que, quando praticado, soma-se a outros procedimentos internos, servindo como uma ferramenta de apoio à administração na sua tomada de decisão, reforçando, mediante procedimentos internos, a estabilidade da empresa e seu desenvolvimento dentro de seu ramo de atuação (OLIVEIRA, 2017b).

Compliance não é um ativo fixo da instituição, logo, não pode ser avaliado se está ou não em boas condições de uso – diferentemente de um ativo fixo da instituição (*e.g.* imóvel) que pode ser avaliado, o *compliance* é um constructo intangível e multifacetado, o que torna sua avaliação mais complexa. Esse método está relacionado ao investimento em indivíduos, processos e conscientização, por essa razão é de fundamental importância que as pessoas tenham consciência do que é ser e estar em *compliance*.

Contudo, antes de se adentrar nessa questão, é necessário entender o que significa essa palavra. O termo “*compliance*” vem do verbo em inglês “to comply”, que significa “cumprir”, “executar” ou “satisfazer”. Dessa forma, pode-se compreender o termo em análise como sendo o dever de cumprir, de estar em conformidade e fazer cumprir regulamentos internos e externos impostos às atividades da instituição (MANZI, 2008). Diante disso, ser e estar em *compliance* é conhecer as normas da organização, seguir os procedimentos recomendados, sentir o quanto é fundamental a ética e a idoneidade em todas as atitudes que se tenha (OLIVEIRA, 2019).

Segundo Ribeiro (2021), as responsabilidades incluídas nesse processo são: assegurar, em conjunto com as demais áreas, a adequação, o fortalecimento e o funcionamento do sistema de controles internos, procurando mitigar riscos de acordo com a complexidade de seus negócios, bem como disseminar a cultura de controles para assegurar o cumprimento das leis e regulamentos existentes. Além disso, verifica-se e monitora-se as alterações no ambiente regulatório, tais como normas do órgão regulador, autorregulação e entre outras, assim como as alterações produzidas por novos produtos lançados, e, a partir disso, informa-se às áreas envolvidas as alterações nas estruturas de controles internos.

Portanto, estar de acordo com políticas de *compliance* é estar em conformidade com leis e regulamentos internos e externos. Os procedimentos por meio dos quais se atinge esse estado têm por objetivo acompanhar se essas normas estão sendo cumpridas. A título de exemplificação, pode-se observar os casos das empresas com o seu capital aberto que devem, concomitantemente, estabelecer normas internas a seus colaboradores e obedecer às leis estabelecidas pelos órgãos reguladores. As organizações, de modo geral, podem ser regulamentadas pelo governo com base nas leis nacionais e, em alguns casos, podem recorrer a leis internacionais, como ocorre com a lei americana intitulada Sarbanes-Oxley (SOX), a qual regula empresas de capital aberto (TOMCZYK, 2015).

Os objetivos da implantação de uma política de *compliance* são inúmeros, mas, entre os principais deles, estão: cumprir com a legislação nacional e internacional, além das regulações do mercado e das normas internas da empresa; prevenir demandas judiciais; obter transparência na condução dos negócios; [...] salvaguardar a confidencialidade da informação outorgada à instituição por seus clientes [...]; evitar o conflito de interesse entre os diversos atores da instituição; [...] evitar ganhos pessoais indevidos por meio da criação de condições artificiais de mercado, ou da manipulação e uso da informação privilegiada [...]; evitar o ilícito da lavagem de dinheiro; e, por fim, disseminar na cultura organizacional, por meio de treinamento e educação, os valores de *compliance* (CAMERINI, 2018).

Pode-se ressaltar também que o objetivo do *compliance* não é somente a criação de normas e regulamentos, mas sim a interação de todas as áreas em um processo único, tornando, assim, os processos efetuados na instituição contínuos e uniformes. Dessa forma, facilita-se a minimização de riscos para a instituição e colabora-se para o seu crescimento (CHAVES, 2020).

Com isso, os objetivos de uma instituição em uma visão macro são: eficiência e eficácia; exatidão e integridade; confiabilidade; efetivo controle dos riscos; conformidade com leis e regulamentos. Esses, por sua vez, são mais bem alcançados mediante aderência de todos ao cumprimento dos processos da empresa (HELOU, 2018).

A partir disso, infere-se que uma empresa sem o procedimento interno bem elaborado e aplicado corre sérios riscos em meio ao mercado atual. Assim, configura-se de total importância a boa elaboração de regras, condutas e padrões internos para que a instituição consiga não só atingir seus objetivos, mas também prosperar. Ressalta-se que tais procedimentos de criação, aplicação e fiscalização de normas internas são efetuados mediante a função *compliance* (SILVA, 2020).

De acordo com Tomczyk (2015), o *compliance* de uma empresa deve seguir a três tipos de obrigações, que terão melhor detalhamento no tópico seguinte. Assim, a ordem segue do específico para o geral, na base da pirâmide. Para Vieira (2013), elas são parte fundamental do *compliance* e são divididas da seguinte forma: a) regras específicas objetivas e de aplicação imediata - por exemplo, a definição de tarifas; b) regras específicas subjetivas, isto é, que requerem certo julgamento - por exemplo, normas que estabelecem a política de um programa para conhecer o perfil de seus clientes; c) regras/princípios gerais, conhecidos por serem as melhores práticas.

Regulamento Geral de Proteção de Dados (GDPR) (UE) 2016/679 - lançou luz sobre a complexidade da “conformidade” (*compliance*) para um público de massa como nada visto antes. Qualquer pessoa que já se inscreveu em uma lista de mala direta, de repente, foi bombardeada com informações sobre como as empresas estavam progredindo com o prazo que se aproximava. No entanto, esses prazos são apenas parte do trabalho diário de muitos instrutores, gerentes e executivos (CHAVES, 2020). O treinamento de conformidade de funcionários é um pilar do e-learning e do treinamento e desenvolvimento como um todo. Nesse sentido, faz-se necessário detalhar o que é treinamento de conformidade e como uma empresa deve abordá-lo (CAMERINI, 2018).

O treinamento de *compliance* é o treinamento de funcionários exigido pela legislação. Ele direciona os funcionários sobre as leis ou regulamentos aplicáveis à sua função ou ao seu setor de trabalho. Essas leis existem, predominantemente, para manter a segurança do local de trabalho e a dignidade do contratado (CASTRO, 2021). Iniciativas de treinamento como essa são obrigatórias, portanto, logicamente, o foco está na conclusão do registro, uma vez que um bom processo de treinamento de conformidade recebe um alto grau de importância. Bons programas de conformidade corporativa ajudam a evitar má conduta e garantem a governança adequada em sua organização, o que ajuda a minimizar riscos, manter sua reputação e oferece um ambiente melhor para seus funcionários trabalharem - beneficiando a produtividade a longo prazo (CHAVES, 2020).

Os benefícios do treinamento de conformidade são frequentemente ignorados em decorrência de outra questão mais urgente: evitar as consequências e penalidades do não cumprimento desse processo. Contudo, ainda é importante focar no quadro geral e nos benefícios que surgem do treinamento de conformidade, os quais incluem: locais de trabalho mais seguros; locais de trabalho mais produtivos; capacidade de garantir segurança; proteção da reputação da empresa; risco minimizado de ação legal; e absenteísmo reduzido devido a lesões (COLARES, 2014).

2.2 PROGRAMAS DE INTEGRIDADE ADOTADOS EM EMPRESAS

O programa de integridade é dividido em 5 (cinco) áreas, como exposto na Figura 1, cuja atuação e permanente renovação reforçam os mecanismos de controle e gestão que fortalecem os de governança corporativa e transparência, em consonância com a realização da missão institucional corporativa. Essas cinco áreas indicam a existência, qualidade e efetividade do programa de integridade; assim, faz-se importante para a companhia aderir a esse sistema para garantir maior transparência nas suas políticas de conduta e prevenção de atos antiéticos ou fraudulentos.

Figura 1 - Programa de integridade



Fonte: Finep, 2020.

Ademais, a alta administração também pode incluir a verificação da eficácia das medidas de integridade como uma agenda permanente ou frequente em suas reuniões ou conferências com gerentes e com os demais membros da administração intermediária da empresa. Na configuração de recursos, não há dúvida de que é importante a implementação de um programa de integridade (XAVIER, 2015). A alta administração deve liderar pelo exemplo e cumprir em tempo hábil esse programa.

Uma vez tomada a decisão de se comprometer com a ética e integridade da empresa, a alta administração deve tomar as medidas necessárias para definir um órgão interno responsável por desenvolver, aplicar e monitorar o programa de integridade. Para garantir que esse órgão tenha a capacidade de colocar o programa em prática, é importante alocar recursos financeiros, materiais e humanos suficientes (XAVIER, 2015).

Vale ressaltar que a falta de comprometimento da alta administração leva ao desengajamento de outros colaboradores, o que impossibilita que o programa de integridade exista para além do papel. Há várias maneiras pelas quais a alta administração de uma empresa pode demonstrar seu compromisso com um programa de integridade. Uma possibilidade seria presidentes e diretores prometerem incorporar esse tema em suas comunicações, para provar que eles sabem os valores éticos que a empresa defende e políticas aplicáveis (SILVA NETO, 2016).

Além disso, esse órgão é também responsável direto pela implementação da divulgação, treinamento, operação de procedimentos, como canais de denúncia; para garantir que as ações sejam realmente executadas de acordo com as definições contidas no programa.

Ademais, o agente responsável pelo programa de integridade necessita de autonomia para determinar e implementar as ações necessárias para certificar-se de que funciona corretamente e tem o direito de apontar mudanças quando necessárias (SILVA JUNIOR; VALADARES; MACEDO, 2019).

Em alguns casos, as correções sugeridas podem representar um investimento financeiro, mais trabalho, mudança de rotina ou treinamento adicional para diferentes áreas da empresa. No entanto, a alta administração deve apoiar e auxiliar o agente responsável, a fim de diminuir riscos consideráveis, mesmo que os custos pareçam altos para alguns departamentos da empresa.

Envolver participações societárias em pessoas jurídicas integrantes de controladora, controlada, coligada ou consórcio, além de analisar o perfil da empresa, a estrutura do programa de integridade também depende de uma avaliação de risco, que leva em consideração as características do risco e o mercado em que a empresa atua (cultura local, nível regulatório nacional, histórico de corrupção) (SILVA JUNIOR; VALADARES; MACEDO, 2019).

Essa avaliação deve ser considerada pela probabilidade de ocorrência de fraudes e corrupção, inclusive em relação a licitações e contratos, e o impacto dessas práticas lesivas nas operações da empresa. Com base nos riscos identificados, desenvolver regras, políticas e procedimentos para prevenir, detectar e remediar quando ocorre um comportamento indesejado (XAVIER, 2015).

A empresa deve ter um programa de treinamento voltado para a formação de pessoas em relação ao conteúdo e utilidade do código e política de integridade (OLIVEIRA, 2017b), assim como os responsáveis por implementar as políticas de integridade devem receber treinamento adequado. Vale ressaltar também que as empresas devem garantir que os funcionários participem efetivamente do treinamento e, para isso, podem até ser aplicadas simulações em alguns casos. Pode-se criar incentivos à participação, como, por exemplo, combinar promoções com carreira para realizar treinamentos regulares sobre programas de integridade (SILVA JUNIOR; VALADARES; MACEDO, 2019).

Ainda, em relação a políticas específicas - como normas para prevenir comportamentos prejudiciais, licitações e contratos ou regras de controle nos registros contábeis -, as empresas podem fornecer treinamento especializado, especialmente para que essas pessoas participem diretamente dessas atividades. Para ser mais eficaz, recomenda-se que o treinamento inclua situações reais, estudos de caso e orientações sobre como resolver qualquer dilema (XAVIER, 2015).

Uma empresa com um programa de integridade bem estruturado deve ter canais que permitam reclamações, aumentando, assim, a probabilidade de notificações sobre violações. Nesse sentido, elas devem avaliar a necessidade de tomarem medidas diferentes para que possam receber reclamações, por exemplo, via pesquisas, telefonemas ou internet (OLIVEIRA, 2017b).

Para garantir a eficácia de seus canais, é necessário que as instituições tenham políticas em vigor para garantir a proteção de denunciante de boa-fé, como, por exemplo, aceitando reclamações anônimas e proibindo a retaliação contra denunciante (XAVIER, 2015). A empresa também pode estipular regras de confidencialidade para proteger os que, apesar de se identificarem com ela, não queiram tornar-se públicos. A boa conformidade da instituição com as regras de anonimato e confidencialidade e a inibição de retaliação são fatores importantes para ganhar a confiança dessas pessoas que tenham algo a denunciar (SILVA JUNIOR; VALADARES; MACEDO, 2019).

Para afirmar permanentemente a atuação do programa de forma sistemática, com vista a melhorar a eficácia das ações de prevenção, detecção e correção de práticas fraudulentas, corruptas e outras más condutas, levando em consideração as diretrizes da alta administração e unindo os esforços de todas as unidades organizacionais, de acordo com sua tarefa. Além da colaboração permanente com o departamento de ética, a gestão do programa destaca-se pelo relacionamento frequente com os departamentos responsáveis e pela gestão de pessoas, de riscos, jurídico, auditoria interna, correções, comunicações e comitês de educação corporativa e membro de supervisão (XAVIER, 2015), como mostra a Figura 2.

Figura 2 - Gestão no programa de integridade



Fonte: Finep, 2020.

Na construção e aprimoramento do programa, a Finep orientou-se por referenciais normativos e boas práticas, o que levou a direção da Finep a criar a unidade gestora do programa de integridade, responsável por garantir sua existência, qualidade e eficácia (SILVA JUNIOR; VALADARES; MACEDO, 2019). O principal objetivo dessa iniciativa é valorizar e estimular as organizações públicas brasileiras que desejam se conhecer para elevar os padrões de integridade. Esse é um aval à decisão de participar do processo evolutivo e colaborativo de todo o setor público brasileiro, que visa reduzir o nível de corrupção em nosso país a níveis semelhantes aos de países desenvolvidos (SILVA JUNIOR; VALADARES; MACEDO, 2019).

Com o devido respeito às particularidades de cada organização, para cumprir a lei, é necessário manter a integridade e agir com base na ética. É por isso que Emerson Siécola, líder de projeto e gerente sênior de conformidade da T4 Conformidade, e presidente do comitê de governança corporativa do LEC, usa uma analogia interessante para ajudar a explicar a importância da implementação e dos pilares "enraizados" de uma empresa (ALENCAR; VARELLA, 2019). Para ele, o programa de integridade precisa ser "como uma engrenagem", uma vez que tem etapas e pilares que precisam funcionar de forma integrada e intrínseca no dia a dia de uma organização. Eles não devem ser como atividades e processos de início e fim, mas sim como uma forma cultural da empresa de lidar com todas as situações cotidianas (AMARAL, 2016).

Para aplicar esse tipo de programa, é necessário ter pilares bem estabelecidos que sustentam as boas práticas da empresa. Vale ressaltar que eles precisam ser entendidos no contexto de cada área de atuação e de cada organização. Existem princípios gerais de *compliance*, mas sempre haverá peculiaridades que um bom profissional precisa conhecer, portanto, é preciso avaliar quais pontos fazem sentido para a organização em questão.

Nesse sentido, alguns dos pilares de um programa de integridade são (ANTONIETTO, 2015):

- a. comprometimento da liderança sênior – em outras palavras, comprometimento na estrutura de governança da organização;
- b. padronização de conduta, integridade e transparência – todos os padrões devem ser estabelecidos em um código de conduta;
- c. identificação e mapeamento de riscos – essa identificação precisa nortear as políticas a serem desenvolvidas e os procedimentos a serem implementados;
- d. controles internos para redução de risco – são controles administrativos, contábeis e de *compliance*, uma vez que as leis anticorrupção tratam de controles, mas não dizem quais são, portanto, identificar os principais riscos e implementar os controles correspondentes é um grande desafio para as empresas;
- e. ações de conscientização, treinamento e educação – devem estender-se também a terceiros associados à organização;
- f. implementação de canais de denúncia – permitindo que os funcionários denunciem livremente má conduta sobre temas sensíveis; aplicação de procedimentos de *due diligence* – atendendo executivos, funcionários e até terceiros associados à empresa;
- g. monitoramento do programa – envolve mecanismos de avaliação, auditoria e monitoramento propriamente dito.

Algumas das principais responsabilidades do coordenador de um programa de integridade são: negar governar a aplicação de políticas, diretrizes e normas relacionadas à conformidade e integridade; definir padrões de conduta e políticas de integridade que se estendam a outras partes interessadas; comunicar-se com a auditoria interna quando houver risco corporativo e quando vulnerabilidades forem identificadas; gerenciar, dirigir e implementar procedimentos antifraude; realizar testes preventivos de conformidade e identificar necessidades de melhoria de processos de negócios.

Assim como estabelecer e divulgar canais de denúncias bem como gerenciar e monitorar suas operações e garantir que reclamações internas e externas sejam tratadas; auxiliar na implementação e divulgação do Código de Conduta e Programa de Integridade; avaliar a

nomeação de gerentes e diretores de acordo com a legislação vigente para apoiar a decisão final da alta administração; supervisionar as avaliações de integridade realizadas; apoiar o processo de avaliação de integridade de fornecedores e parceiros (ARAGÃO, 2017).

Além dos pilares levantados, as empresas devem tornar público a importância dos valores e políticas que compõem o programa, seja por meio de uma representação explícita - interna ou pública -, seja por uma declaração por escrito. De um lado, o compromisso com a ética e a integridade deve ser evidenciado para o público interno, pois diferentes níveis de funcionários e diretores devem ter noção do tamanho da gravidade em não seguir as regras; do outro, parceiros, clientes e sociedade também devem estar cientes da existência desse tipo de programa (TATAGIBA, 2014).

A importância desse sistema pode ser reforçada por um contexto cada vez mais poderoso: uma onda de mercado em que a concorrência impulsiona as empresas a implementar o sistema. Desse modo, se alguns concorrentes fortes tiverem o programa, isso incentiva os outros a buscar adequação também. Outra situação que pode servir de incentivo é quando uma empresa precisa passar por um processo de implementação para conseguir um investimento (ARAGÃO, 2017).

O conceito de *compliance* tem a ver com a conduta de uma empresa e sua adequação às regras de um órgão regulador, assim, esse conceito não se refere apenas a casos de corrupção, mas também a obrigações trabalhistas, tributárias, regulatórias e entre outras. Portanto, o termo “*compliance*” refere-se ao cumprimento de normas internas e externas estabelecidas, incluindo controles internos e governança corporativa (ALENCAR; VARELLA, 2019).

Diante disso, o papel primordial do *compliance* é criar uma cultura de ética e integridade dentro da instituição, em que todos entendam a importância e participem ativamente dos mecanismos utilizados, refletindo, assim, os valores organizacionais. No que diz respeito à integridade corporativa, entre outras ações, compete ao departamento de *compliance*: divulgar o Código de Conduta; reforçar os valores organizacionais; manter os canais de denúncias; apurar as denúncias recebidas; desenvolver estratégias de comunicação; fornecer treinamento; garantir a criação e implementação dos procedimentos necessários; garantir controles internos adequados; garantir níveis adequados de gerenciamento de risco; conduzir avaliações de integridade; auxiliar a alta administração na tomada de decisões; monitoramento contínuo por meio de investigações internas, *due diligence* e medidas disciplinares (AMARAL, 2016).

3 METODOLOGIA

Para atingir o objetivo apresentado – realizar uma análise comparativa dos programas de integridade das empresas estatais do setor elétrico listadas na B3 S/A – foram definidos alguns itens; o primeiro foi a definição de quais empresas seriam estudadas. Para isso, foi considerado quais empresas estatais têm maior relevância para o mercado financeiro atualmente, em termos de maior média anual de lucros e investidores na Bolsa de Valores.

Com isso, foi realizado um levantamento com 4 (quatro) empresas estatais listadas na Brasil, Bolsa, Balcão S/A (B3), que são: Eletrobras, ISA Cteep, Copel e CPFL Energia. Todas essas companhias apresentam um Programa de Integridade baseado na Lei Anticorrupção Brasileira e todas atuam no ramo de transmissão de energia elétrica; assim como a Eletrobras, Copel e CPFL Energia também atuam no ramo de geração de energia elétrica.

Vale ressaltar que todos os dados analisados são públicos e foram divulgados pelas companhias e seus órgãos reguladores competentes. Estes mesmos dados foram obtidos através dos *sites* de cada empresa, na área de “Gestão e Governança Corporativa”, onde cada companhia divulga o seu próprio Programa de Integridade – que denominam *compliance*, assim como na área de “Relação com Investidores”. Também foi buscado encontrar dados dos últimos 5 (cinco) anos, ou seja, se havia diferença entre os programas divulgados a cada ano.

Ao reunir todos os dados disponíveis de cada companhia, iniciou-se a análise comparativa dos programas de integridade observando o cumprimento das diretrizes propostas pela Lei Anticorrupção Brasileira e pela Controladoria-Geral da União, e, assim, após exaustão do tema, foi possível identificar quais delas apresentavam os quatro itens principais: (i) ações de conscientização, treinamento e educação; (ii) implementação de canais de denúncia; (iii) aplicação de procedimentos de *due diligence*; e, por fim, (iv) monitoramento do programa de integridade.

Foram analisados, além dos dados citados no Programa de Integridade, o Código de Conduta Ética e Integridade de cada companhia para identificar ações de caráter educativo e/ou punitivo no caso de descumprimento de algum dos princípios éticos da companhia, assim como para evidenciar como os canais de denúncia funcionam e quem são os responsáveis por estes, além de identificar a quem são implementados os procedimentos de *due diligence* e quem são os responsáveis pelo monitoramento do programa.

Em geral, esta pesquisa tem caráter de análise exploratória e descritiva, que, segundo Gil (2002), o objetivo principal é o aprimoramento de ideias ou a descoberta de intuições, assim

como estudar as características de um grupo, e ambas, combinadas, analisam a atuação prática do que está sendo estudado; o método utilizado pode ser definido primordialmente como qualitativo, já que os dados foram coletados em ambiente natural, pelo próprio pesquisador (através de exame de documentos e observação dos dados), de múltiplas fontes de dados e analisados de forma indutiva.

4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

A análise dos resultados está estruturada em 5 (cinco) subtópicos, sendo um subtópico de análise de cada empresa, onde foram discutidos seus programas de integridade e se elas apresentam os principais itens dele, e um subtópico, por fim, com uma análise comparativa. Assim, foram selecionadas 4 (quatro) empresas estatais do setor elétrico listadas na B3 S/A para analisar os Programas de Integridade, que são Centrais Elétricas Brasileiras S/A (Eletrobras), Companhia de Transmissão de Energia Elétrica Paulista (ISA CTEEP), Companhia Paranaense de Energia (Copel) e Companhia Paulista de Força e Luz (CPFL).

No Quadro 1 são apresentados os principais itens identificados no programa de integridade de cada uma das empresas analisadas. Em seguida, as empresas serão discutidas em subtópicos.

Quadro 1 - Principais itens do programa de integridade

Itens	Eletrobras	ISA CTEEP	Copel	CPFL
Ações de conscientização, treinamento e educação	X		X	X
Implementação de canais de denúncia	X	X	X	X
Aplicação de procedimentos de <i>due diligencie</i>	X	X		X
Monitoramento do programa de integridade	X		X	X

Fonte: elaborado pelo autor (2022).

4.1 CENTRAIS ELÉTRICAS BRASILEIRAS S/A (ELETROBRAS)

A Eletrobras atua na área de geração de energia elétrica e transmissão. Ela tem uma participação de cerca de 1/3 do total da capacidade instalada do país de geração de energia e é responsável por quase metade das linhas de transmissão do país. Também atua em programas do governo, com foco em eficiência energética, universalização do acesso à eletricidade e incentivo a fontes alternativas de energia. Segundo dados obtidos no *site* da B3, a Eletrobras detém 6,675% das participações acionárias do setor de energia elétrica em relação a composição total do índice.

No caso da Eletrobras, com relação à ética e à integridade em suas relações internas e externas, além da empresa estabelecer diretrizes para assegurar que os membros de seus colegiados de governança, colaboradores, representantes e terceiros observem os requisitos das

leis anticorrupção aplicáveis, a empresa também exige que sejam adotados os mais elevados padrões de legalidade e transparência durante a condução dos negócios.

Segundo o programa de integridade da companhia, em relação ao primeiro item, ela destaca o treinamento anual de ética e integridade para todos os colaboradores, trazendo consciência sobre o Programa de Integridade e o Código de Conduta Ética e Integridade, assim como para qualquer público que tenha interesse, como os gestores e fiscais de contratos, gerentes de empresa, equipes de governança, risco e conformidade. Vale destacar o fato de a Eletrobras atualizar seus treinamentos anualmente, através de uma web-série lançada em 2020 e um evento em homenagem ao Dia Internacional de Combate à Corrupção, comemorado em 09/12.

Ainda, em seu Código de Conduta Ética e Integridade, a Eletrobras evidencia 23 compromissos de governança corporativa, que inclui itens como repudiar toda forma de corrupção, suborno, propina, privilégios ou benefícios impróprios e estabelecer regulamentações com sanções aplicáveis em caso de violação ao Código de Conduta Ética e Integridade; também conta com 51 compromissos relacionados aos seus diretores, conselheiros, membros de comitês estatutários, empregados, contratados, prestadores de serviço, estagiários e jovens aprendizes. A companhia evidencia que qualquer consulta, esclarecimento, sugestão ou crítica pode ser acessado via *internet* por meio do Portal da Eletrobras no menu Ética e Transparência.

Em relação aos canais de denúncias, a Eletrobras conta com o Certificado do IG-SEST (Indicador de Governança da Secretaria de Coordenação e Governança das Empresas Estatais) Nível 1, sendo este considerado nível de excelência. Além disso, conta ainda com ações da Plataforma Ação contra Corrupção, da Rede Brasil do Pacto Global da Organização das Nações Unidas (ONU) e, também, o “MOVIMENTO TRANSPARÊNCIA 100%” – programa de iniciativas transparentes, autoavaliativas e de preocupação com os valores da empresa. O canal está baseado em uma plataforma externa e independente e fica disponível 24 horas por dia, 7 dias por semana, através de um telefone central ou página na *internet*, podendo, também, estas denúncias serem encaminhadas diretamente à Comissão de Ética.

Em seu programa de integridade a Eletrobras cita a implementação de *due diligence* interno, mas não especifica para quem é direcionado; enquanto o monitoramento do programa é realizado através de auditoria interna. Todas as penalidades/consequências em caso de descumprimento do Código de Conduta Ética e Integridade da Eletrobras estão baseadas na Constituição da República de 1988, na Lei das Estatais e na Lei Anticorrupção Brasileira.

Com isso, foi possível verificar que a Eletrobras apresenta todos os principais itens do programa de integridade, garantindo maior transparência nos relatórios e segurança nas políticas contra corrupção.

4.2 COMPANHIA DE TRANSMISSÃO DE ENERGIA ELÉTRICA PAULISTA (ISA CTEEP)

A ISA Cteep atua no setor de transmissão de energia elétrica e está presente em 17 estados do país, transmitindo aproximadamente 33% de toda a energia elétrica do Brasil e, apenas no estado de São Paulo, quase 94%. Ela está posicionada como uma das maiores transmissoras internacionais de energia elétrica da América Latina e representa 5,51% do setor de energia elétrica presente na composição acionária da B3.

Em relação à ISA CTEEP, o Código de Ética e Conduta aplica-se a todos os administradores, empregados e suas controladas, independentemente de hierarquia e posição geográfica ou funcional, e aos seus prestadores de serviços e seus profissionais e estagiários.

Seu conteúdo se aplica a cada empresa, bem como políticas, normas, diretrizes e demais regulamentações internas e externas. Caso as controladas estabeleçam requisitos mais rigorosos do que os deste Código, prevalecerá o cumprimento da política da empresa. Quando as circunstâncias carecem de padrões específicos, os destinatários deste Código devem aplicar os princípios éticos e solicitar orientação a esse respeito, consultando seu gerente imediato, diretor de conformidade ou a linha direta de ética.

A ISA CTEEP e suas controladas administram seus negócios de forma responsável, transparente e ética, com foco na sustentabilidade corporativa. A partir dessa abordagem, são definidos os seguintes atributos éticos que sustentam, potencializam e alavancam as ações e experiência ética na empresa.

Os acionistas e investidores, independentemente do valor de seu investimento ou do número de ações que representam, são tratados de forma igualitária e é garantido o exercício de seu direito de manifestar preocupações, demandas e reclamações. Não é tolerado qualquer discriminação com base em gênero, raça, cor, nacionalidade, origem social, idade, estado civil, orientação sexual, ideologia, opinião política, religião ou qualquer outra condição pessoal, física ou social.

As relações com autoridades, reguladores e outros órgãos estatais são baseadas nos princípios de cooperação e transparência. Se mantêm linhas de comunicação abertas e estáveis

com as autoridades locais, regionais e nacionais em resposta aos seus pedidos oficiais de informação. Mais uma vez, estes são responsáveis perante essas agências no devido tempo.

Estão comprometidos em manter uma comunicação clara, transparente e equilibrada com grupos de interesses. Como parte das práticas de governança corporativa, mantém-se o mercado informado sobre o desempenho da ISA CTEEP e suas subsidiárias. É realizada uma prestação de contas adequada em tempo hábil e transparente. A informação que é divulgada não afeta os direitos de terceiros ou representa riscos para investimentos na empresa, ou para a continuidade dos negócios.

Em seus relatórios do programa de integridade, a ISA CTEEP apresenta o Código de Ética e Conduta como uma ferramenta para nortear seus administradores e trabalhadores, assim como para qualquer pessoa física ou jurídica que tenham algum relacionamento com a empresa, ou seja, em termos de ações de conscientização, treinamento e educação a empresa não apresenta claramente um programa voltado a isso.

Destaca-se, aqui, que a ISA Cteep se baseia na Lei de Práticas Corruptas Estrangeiras (*Foreign Corrupt Practices Act – FCPA*), já que ela é subsidiada por uma empresa que está registrada na bolsa de valores dos Estados Unidos da América, e estabelece diretrizes como punições em caso de crimes como pagar ou oferecer qualquer valor, direta ou indiretamente, a um servidor público fora dos Estados Unidos – estão sujeitos às penalidades do Departamento de Justiça dos Estados Unidos e da Comissão de Valores Mobiliários.

Quanto aos canais de denúncia, o procedimento padrão deles é manifestar por escrito ao gestor imediato e administração e é recomendado a todos que queiram comunicar fatos ou condutas inadequadas que possam violar o Código de Ética e Conduta, podendo se referir a questões éticas ou de *compliance*. Também não é informado quem monitora o programa de integridade – o que vale ressaltar a importância de alguém que o faça, para melhor cumprimento das práticas.

O Programa de Integridade da ISA Cteep é um dos mais atípicos por ser regulamentado por um órgão estrangeiro, não deixando tão evidente o cumprimento dos quatro principais itens descritos nesta pesquisa. Sendo assim, a análise foi feita com base nos dados disponíveis da área de “Governança Corporativa” e do Código de Ética e Conduta, onde a companhia evidencia diretrizes para maior transparência em seus relatórios, mas não demonstra especificamente o cumprimento dos itens levantados.

4.3 COMPANHIA PARANAENSE DE ENERGIA (COPEL)

Além de atuar na área de transmissão, a Copel também atua na geração, distribuição e comercialização de energia elétrica. Ela atende diretamente a 4,9 milhões de unidades consumidoras em 395 municípios do país, além de possuir 49 usinas próprias, operar uma usina hidrelétrica em regime de cotas e quatro parques eólicos – fazendo com que ela seja a terceira maior rede de distribuição do Brasil. A Copel possui 5,46% do setor elétrico dentro de toda a composição acionária da B3.

A conformidade da Copel deve-se ao alto nível de regulação do mercado de energia elétrica e ao alto nível de transparência exigido para uma abertura de capital (*initial public offering* - IPO) em bolsa de valores. Por essa razão, mesmo antes das decisões contidas em legislação específica, a Copel estabeleceu mecanismos internos rígidos que visam, entre outros objetivos, controles, regulamentações e procedimentos para garantir o cumprimento das regras estabelecidas e prevenir práticas corruptas.

Ao analisar o programa de integridade da Copel, podemos encontrar alguns pontos importantes, como a adesão no nível 1 de governança na B3 em 2008, a criação da Diretoria de Governança, Risco e *Compliance* (DRC) em 2016 e logo em seguida, em 2018, o programa já sendo reconhecido por transparência internacional (vale citar que a Copel tem suas ações negociadas, também, na bolsa de valores de Nova Iorque e Madri), empresa mais aderente à Lei das Estatais e em 2019 recebeu o selo de melhor governança do Brasil dentre as estatais da B3 e o selo Empresa Pró-Ética.

A Copel oferece treinamentos anualmente na modalidade à distância sobre o Código de Conduta a todos os empregados, além de oferecer um treinamento, também anual, com conteúdo específicos aos seus administradores eleitos. Além dos treinamentos obrigatórios, a Copel oferece treinamento dos conteúdos que foram definidos por meio do programa de integridade. Foi possível apurar que o canal de denúncia é gerido pela DRC, mas as denúncias podem ser apuradas pela equipe de *compliance* especializada ou até mesmo por investigadores externos.

A DRC também é responsável por coordenar e implantar as diretrizes, políticas, metodologias e práticas de gerenciamento de riscos corporativos na Copel, além de promover treinamentos e acompanhar a aplicação das etapas de identificação de riscos, avaliação da severidade, priorização dos riscos e implementação de respostas aos riscos.

Além de promover ou executar determinadas ações, a gerência também é responsável por coordenar as práticas que compõem o programa. Os principais produtos da divisão são: avaliações de integridade para gestores; avaliações de integridade de fornecedores e parceiros;

promoção de estratégias de comunicação e treinamento relacionadas à integridade; disseminação de códigos de conduta; avaliar revisão e implementação de políticas e normas internas da empresa; fornecer matriz de risco de fraude e corrupção; fornecer assessoria de conformidade e avaliação de integridade, a qual é responsável por manter canais de denúncia independentes e investigar reclamações recebidas.

4.4 COMPANHIA PAULISTA DE FORÇA E LUZ (CPFL)

A CPFL, assim como a Copel, também opera no ramo de distribuição, geração, transmissão e comercialização de energia elétrica, atuando em todas as regiões do país. Ela é a segunda maior distribuidora em volume de energia vendida, com 14% de participação no mercado nacional, atendendo cerca de 10 milhões de clientes em 687 municípios. Atualmente, a CPFL detém 5,204% da composição do setor elétrico dentre o total de ações da B3.

Como foi possível apurar, a CPFL possui todos os principais itens do programa de integridade, pelo fato que fazer parte de uma *holding* que atua desde a geração até a comercialização de energia elétrica ela precisa estar em conformidade com todas as legislações vigentes e leis anticorrupção. As ações de conscientização, treinamento e educação são realizadas anualmente e são baseadas nas avaliações de riscos de fraude, corrupção e situações de transgressões éticas que são reportadas pelo canal de ética e são direcionadas a todos os colaboradores, fornecedores e parceiros de negócios; quem define o conteúdo do treinamento é a área de Ética e *Compliance*.

O Comitê de Ética e de Conduta Empresarial trabalha para apoiar as empresas do Grupo CPFL e todos que se interessem na implementação, disseminação, treinamento, aplicação e defesa dos princípios éticos definidos no Código de Conduta Ética.

Além de comitês e comissões de assessoramento, a CPFL também pode estabelecer um comitê de auditoria que, quando necessário, será responsável por monitorar a eficácia dos controles internos da companhia e a qualidade das demonstrações financeiras.

O *due diligence* é aplicado para identificar quais são os maiores riscos que a CPFL pode correr ao associar o nome do Grupo e a marca a potenciais fornecedores, projetos e demais parceiros de negócios. Seu programa de integridade é monitorado pelo Comitê de Ética e Conduta Empresarial – formado pelo diretor(a) presidente (CEO), diretor(a) vice-presidente jurídico e de relações institucionais, diretor(a) vice-presidente executivo e membro externo

independente, que apoia e gere todas as empresas do Grupo CPFL quanto a disseminação, aplicação e defesa dos princípios definidos no Código de Conduta Ética.

O Grupo CPFL apresenta um Programa de Integridade bem completo e com várias diretrizes sobre diversas situações dentro da companhia. Nele, conseguimos evidenciar os responsáveis pelo cumprimento dos valores e das diretrizes definidos no Código de Conduta Ética, que são todos os colaboradores, gestores, diretores e membros de comitês e comissões de assessoramento, que devem respeitadas e atuar em linha com a legislação e regulamentação em vigor.

4.5 COMPARATIVO DAS EMPRESAS

Após análise, foi possível verificar que todas as quatro empresas estudadas apresentam Programas de Integridade em detrimento da Lei Anticorrupção Brasileira, mesmo que não estejam totalmente adequados aos padrões encontrados após exaustão do tema, sendo possível constatar que existem, ainda, alguns pontos que necessitam maior atenção para aprimoramento dos programas.

É possível verificar a conformidade básica dos programas apresentados com as legislações pertinentes, mas ficou evidente alguns pontos que poderiam ser revistos pelas empresas para melhor cumprimentos das políticas de *compliance* e redução de riscos. No caso da ISA Cteep, ao não apresentar ações de conscientização, treinamento e educação e nem um responsável pelo monitoramento do programa de integridade fica evidente a não-conformidade total com a regulamentação atual e, assim, podemos acusar falhas e até mesmo riscos que a empresa corre.

Também foi possível concluir que nem todas seguem o mesmo modelo de programa. Tirando a ISA CTEEP, todas têm o Selo Pró-Ética, que é uma iniciativa da CGU que busca estimular a adoção voluntária de medidas de integridade pelas empresas, onde reconhece publicamente o esforço dessas empresas que se mostram comprometidas a evitar fraudes ou atos de corrupção.

O destaque maior ficou para a CPFL, do Grupo CPFL, pelo alto nível de comprometimento com seu programa de integridade, aplicando todos os principais itens, assim como a Eletrobras. Vale ressaltar que os itens nem sempre são aplicadas de forma igual, como exemplo no caso da ISA CTEEP que recebe notificações por escrito em seu canal de denúncia, enquanto a Copel utiliza de métodos como investigadores externos. Nota-se que, ao não

apresentar todos os itens principais, é possível indagar acerca do comprometimento com a transparência dessas empresas, o que levanta questionamentos tanto dos agentes públicos como de seus investidores. Segundo a LAC, há uma necessidade de colaboração (entre Estado e o setor privado) e apuração de atos ilícitos que comprometam o caráter da empresa em relação a práticas de governança corporativa.

Em geral, notou-se a importância do programa de integridade por motivos tanto legais quanto de incentivo para investidores – quanto mais uma empresa apresente evidências de conformidade legal, zelo por fraudes e políticas contra corrupção, mais o investidor fica interessado. Surgido como um programa apenas para agradar “quem vê de fora” e mais tarde ganhando notoriedade e importância, passou a ser uma prática constante e obrigatória para empresas que se dispõem a abrirem seus capitais em bolsa de valores, especialmente para estatais que são controladas pelo Estado e precisam apresentar conformidade na prestação de contas públicas.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo teve por objetivo realizar uma análise comparativa dos programas de integridade entre quatro empresas estatais do setor elétrico listadas na B3 S/A, assim como demonstrar o *compliance* como ferramenta anticorrupção norteadas pela Lei nº 12.846/2013, evidenciando a conformidade dos programas com a legislação.

Após o Brasil reconhecer que a corrupção se tornou um grande problema tanto para a área privada quanto para a pública, tornando-se um empecilho para investidores dentro e fora do país, foi necessário sancionar leis que regulamentassem essas empresas para maior transparência quanto às prestações de contas públicas, mais especificamente.

Foi possível identificar que, em linhas gerais, uma política de *compliance* regula a aderência às normas e aos procedimentos de uma corporação. Tais normas e procedimentos devem ser realizados com muita cautela e análise, uma vez que são a representação daquilo que a empresa deseja alcançar ou onde esta pretende chegar dentro do mercado onde está inserida.

O programa de integridade visa a transparência das regras e a minimização dos conflitos, gerando assim bons resultados para a empresa que os implementa. Trata-se de um instrumento empresarial produtivo para a empresa e sua visão, capaz de transformar a visão dos componentes que a integram, além de tornar os objetivos tanto da administração como dos funcionários em um só.

Após analisar cada empresa, conclui-se que todas elas utilizam o Programa de Integridade como ferramenta de *compliance*, embora não apresentem todos os itens básicos de um programa de integridade; a Eletrobras, Copel e CPFL Energia contam com ações de conscientização, treinamento e educação e monitoramento do programa de integridade; todas as empresas implementam canais de denúncia aos seus programas, enquanto apenas a Eletrobras, ISA CTEEP e CPFL Energia aplicam procedimentos de *due diligence*.

Apesar de quase todas conterem o selo Empresa Pró-Ética, ainda assim foram encontradas inconsistências – o que nos faz indagar acerca dos critérios utilizados pela CGU. Devido ao alto nível de regulação do mercado de energia elétrica, foi possível evidenciar que todas as empresas analisadas cumprem o básico das obrigações de alguma forma, seja através dos programas de integridade, do código de conduta ética ou dos relatórios entregues aos investidores através do *site* da B3, juntamente com análises dos indicadores. Foi possível notar que a Eletrobras e a CPFL Energia tiveram maior destaque por cumprirem todos os requisitos

mínimos de um programa de integridade; com isso, nota-se que elas estão mais aptas a serem uma empresa totalmente livres de fraudes e corrupção – mas não garante o mesmo.

Conclui-se, então, que os objetivos propostos foram alcançados, uma vez que foi realizado a análise comparativa de qualidade entre os programas de integridade e demonstrando, posteriormente, o resultado de tal análise; também se atentou demonstrar o *compliance* como ferramenta anticorrupção norteada pela Lei nº 12.846/2013, em conjunto com a Lei das Estatais.

Uma das limitações da pesquisa foi o fato de serem analisados apenas dados públicos, disponíveis nos *sites* das empresas escolhidas, fazendo com que a análise não pudesse especificar melhor pontos importantes como quem seria “punido” em caso de descumprimento das diretrizes do código de conduta em alguns casos, e, em outros, apontar os responsáveis pelo monitoramento do programa de integridade – já que nem todos os relatórios e programas de integridade continham tais informações.

Com isso, percebeu-se que cada vez mais as empresas estão adotando medidas contra corrupção e para evitar fraudes e/ou atos antiéticos, sejam elas públicas ou privadas, o que contribui muito para uma economia mais equilibrada. Sugere-se usar esta pesquisa em conjunto com outras de mesma temática para analisar mais pontos em comum entre as estatais do setor elétrico restantes no país e reavaliá-las no futuro para identificar novas mudanças advindas de novas leis e regulamentações e como estas se adaptaram as mudanças.

REFERÊNCIAS

- ALENCAR, Carlos Higino Ribeiro de; VARELLA, Marcelo Dias. O papel dos agentes públicos na agenda anticorrupção democrática no Brasil. **Revista do Programa de Pós-Graduação em Direito da UFC**, Ceará, v. 39.2, p. 71-91, jul./dez., 2019.
- AMARAL, Paulo Osternack. Lei das Estatais: espectro de incidência e regras de governança corporativa. In: JUSTEN FILHO, Marçal (Coord.). **Estatuto Jurídicos das Estatais: Lei 13.303/2016**. São Paulo: Revista dos Tribunais, 2016. p. 59-69.
- ANTONIETTO, Caio Marcelo Cordeiro. Criminal Compliance: prevenção e minimização de riscos na gestão da atividade empresarial. **Revista Brasileira de Ciências Criminais**, [s. l.], v. 114, n. 2015, p. 341-375, 2015
- ARAGÃO, Alexandre Santos de. Direito Administrativo Societário: uma Introdução. **Revista dos Tribunais**, São Paulo, v. 974, ano 105, p. 201-222, dez.2016.
- ARAGÃO, Alexandre Santos de. **Empresas Estatais: o regime das empresas públicas e sociedades de economia mista**. 1. ed. São Paulo: Forense, 2017.
- AYRES, Carlos Henrique da Silva. Programas de Compliance no âmbito da Lei nº 12.846/2013: importância e principais elementos. **Revista do Advogado nº 125**, São Paulo, v. 34, n. 125, 2014.
- BRASIL. [Constituição (1988)]. **Constituição da República Federativa do Brasil de 1988**. Brasília, DF: Presidência da República, 5 de outubro de 1988. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Constituicao/Constituicao.htm. Acesso em: 9 jul. 2022.
- BRASIL. Controladoria-Geral da União. **Manual para implementação de programas de integridade: orientações para o setor público**, 2017. Brasília: CGU, 2017. Disponível em: https://www.gov.br/cgu/pt-br/centrais-deconteudo/publicacoes/integridade/arquivos/manual_profip.pdf. Acesso em 13 mar. 2022.
- BRASIL. **Decreto nº 9.203, de 22 de novembro de 2017**. Dispõe sobre a política de governança da administração pública federal direta, autárquica e fundacional. Brasília: Planalto, 2017. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2015-2018/2017/Decreto/D9203.htm. Acesso em 13 mar. 2022.
- CAMERINI, F. **A Responsabilidade Empresarial Frente aos Atos Lesivos Previstos na Lei Anticorrupção e os Benefícios do Programa de Compliance Efetivo**. 2018. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação) – Centro Universitário Católica de Santa Catarina, Joinville, 2018.
- CASTRO, Patricia Reis; AMARAL, Juliana Ventura; GUERREIRO, Reinaldo. Aderência ao programa de integridade da lei anticorrupção brasileira e implantação de controles internos. **Revista Contabilidade & Finanças**, v. 30, p. 186-201, 2018.

CASTRO, P. R.; AMARAL, J. V.; GUERREIRO, R. Aderência ao Programa de Integridade da Lei Anticorrupção Brasileira e Implantação de Controles Internos. **Revista Contabilidade & Finanças - USP**, v. 30, n. 80, p. 186-201, 2019.

CASTRO, T. C. C. **Atualização do programa de compliance: caso de uma empresa**. 2021. Monografia (Bacharelado) – Instituto de Ciências Sociais Aplicadas, Universidade Federal de Ouro Preto, Minas Gerais, 2021.

CHAVES, F. de S. **A gestão de compliance no departamento de controle do espaço aéreo**. 2020. Trabalho de Conclusão de Curso (Monografia) –Escola Superior de Guerra, Rio de Janeiro 2020.

COLARES, W. C. **Ética e compliance nas empresas de outsourcing**. 2014. Monografia (LLM – Legal Law Master) Programa de pósgraduação em Direito. Área de concentração: Contratos – Insper Instituto de Ensino e Pesquisa, São Paulo, 2014.

FERREIRA, Antônio Carlos Gomes. A desobediência civil na sociedade brasileira reflexões sobre a participação política e representatividade sob a luz do pensamento de Hannah Arendt. **Jus Navigandi**, Teresina, v. 19, 2014.

FERREIRA, Daniel; BERTONCINI, Mateus Eduardo Siqueira Nunes. A importância do controle cidadão nos programas de integridade (compliance) das empresas estatais com vistas ao desenvolvimento nacional. **Revista Jurídica**, Curitiba, v. 4, n. 45, p. 115-134, 2016.

FONTOURA, Rodrigo Brandão. **Programa de integridade: uma avaliação para as distribuidoras de energia elétrica no Brasil**. 2019. Tese de Doutorado. Universidade de São Paulo.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

GLASSMAN, Guillermo. Governança corporativa como atenuante na aplicação de sanções administrativas da Lei Anticorrupção. **Revista Jus Navigandi**, Teresina, ano 19, n. 4023, 7 jul., 2014.

GOEDERT, Letícia Tegoni. **Compliance enquanto mecanismo de accountability horizontal no combate à corrupção**. 2016. Monografia (Graduação) – Instituto de Ciência Política, Universidade de Brasília, Brasília, 2016.

GOHN, M. G. M. Manifestações de protesto nas ruas no Brasil a partir de Junho de 2013: novíssimos sujeitos em cena. **Revista Diálogo Educacional**, [s. l.], v. 16, n. 47, p. 125-146, 2016.

HELOU, C. **Atuação do compliance nas organizações privadas**. 2018. Monografia (Graduação) –Departamento de Administração, Universidade de Brasília, Brasília, 2018.

MANZI, Vanessa Alessi. **Compliance no Brasil: consolidação e perspectivas**. Saint Paul Editora, 2008.

MATOS, Amanda Prado de. Formas de regulação dos programas de integridade no Brasil. 2019. Dissertação (Mestrado) – Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, São Paulo, 2019.

MENEZES, Monique. O controle externo do legislativo: uma análise comparada entre Argentina, Brasil e Chile. **Revista do Serviço Público**, Brasília, v. 66, n. 2, p. 281-310, abr./jun., 2015.

NOSSA, S. N., *et al.* Privatizar ou não? Eis a questão: um estudo empírico sobre a rentabilidade das empresas de economia mista e empresas privadas listadas na Bovespa no período de 1995 a 2007. **Revista de Administração Pública**, [s. l.], v. 45, n. 4, p. 1031-1154, 2011.

ORGANIZAÇÃO PARA A COOPERAÇÃO E DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO. **Recomendação do Conselho da OCDE sobre integridade pública**. [s. l.]: OCDE, 2017.

OLIVEIRA, Gabriel Almeida de. **O combate à corrupção no Brasil**: uma análise das mudanças apresentadas a partir da adesão a convenções internacionais. 2017. Monografia (Graduação em Ciência Política) – Universidade Federal do Piauí, Teresina, 2017a.

OLIVEIRA, L. de B. **Aplicabilidade do programa de compliance como mecanismo apto a garantir o direito fundamental ao ambiente de trabalho digno**. 2017. Monografia (Graduação em Direito) – Faculdade Baiana de Direito, Salvador, 2017b.

OLIVEIRA, Raíra Marques. **O programa de compliance aplicado às relações de trabalho**. 2019. Monografia (Graduação em Direito) – Faculdade de Direito, Universidade Federal do Ceará, Fortaleza, 2019.

RIBEIRO, Juliana da Gama. Pilares de programas de *Compliance*: a possibilidade de aproveitamento do programa anticorrupção na implementação de programas em proteção de dados. **Revista Científica Multidisciplinar Núcleo do Conhecimento**, [s. l.], ano 6, ed. 7, v. 10, p. 57-81, jul. 2021.

RODRIGUES, Maria Lúcia de Barros; OLIVEIRA, Pamela Danelon Justen de; ARAÚJO, Alexandra Barbosa Campos de. Compliance no Setor Estatal. **Revista Unicritiba**, Curitiba, v. 2, n. 19, 2016.

SANCOVSCHI, Moacir et al. Mudanças no Sistema de Controle Interno de Uma Empresa Brasileira do Setor Elétrico. **Pensar Contábil**, v. 21, n. 76, 2020.

SILVA JUNIOR, Alessandro Carlos da; VALADARES, Josiel Lopes; MACEDO, Suélem Viana. Desdobramentos da operação lava-jato no combate à corrupção no Brasil: uma análise a partir da perspectiva neo-institucional. **RPCA**, Rio de Janeiro, v. 13, n. 4, out./dez., 2019.

SILVA NETO, Manoel Jorge e. **O Constitucionalismo Brasileiro Tardio**. Brasília: ESMPU, 2016.

SILVA, Andre Aguiar da. **Programas de compliance anticorrupção de companhias listadas na B3: um estudo de casos múltiplos**. 2021. Tese de Doutorado.

SILVA, P. R. **O Programa de compliance nos processos de internacionalização de empresas**. 2020. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Relações Internacionais) – Instituto de Economia e Relações Internacionais, Universidade Federal de Uberlândia, Uberlândia, 2020.

TATAGIBA, Luciana. 1984, 1992, 2013: aobre ciclos de protestos e democracia no Brasil. **Revista Política & Sociedade**, [s. l.], v. 13, n. 28, 2014.

TOMCZYK, A. **Compliance: Estrutura para empresas do setor da construção civil**. 2015. Monografia (Pós-graduação em Gerenciamento de Obras) – Departamento Acadêmico de Construção Civil, Universidade Tecnológica Federal do Paraná, Curitiba, 2015.

VIEIRA, M. P. **Compliance: ferramenta estratégica para as boas práticas de gestão**. 2013. Monografia (Bacharelado em Secretariado Executivo Trilíngue) – Departamento de Letras, Universidade Federal de Viçosa, Viçosa, 2013.

XAVIER, Christiano Pires Guerra. **Programas de compliance anticorrupção no contexto da lei 12.846/13: elementos e estudo de caso**. 2015. Dissertação (Mestrado) - Escola de Direito de São Paulo da Fundação Getulio Vargas, São Paulo, 2015.