



UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO NORTE
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS
CURSO DE GRADUAÇÃO EM DIREITO

FELIPE ABREU FREITAS

**A ÉTICA POR TRÁS DA CONTA DE ENERGIA: A UTILIZAÇÃO DO
COMPLIANCE DE INTEGRIDADE POR EMPRESAS DISTRIBUIDORAS DE
ENERGIA ELÉTRICA NO BRASIL**

NATAL/RN

2024

FELIPE ABREU FREITAS

A ÉTICA POR TRÁS DA CONTA DE ENERGIA: A UTILIZAÇÃO DO *COMPLIANCE*
DE INTEGRIDADE POR EMPRESAS DISTRIBUIDORAS DE ENERGIA ELÉTRICA NO
BRASIL

Monografia apresentada ao curso de graduação em
Direito, da Universidade Federal do Rio Grande do
Norte, como requisito parcial à obtenção do título de
Bacharel em Direito.

Orientador: Prof. Me. Diogo Pignataro de Oliveira.

Natal/RN

2024



Esta obra está licenciada com uma licença *Creative Commons* Atribuição 4.0 Internacional. Permite que outros distribuam, remixem, adaptem e desenvolvam seu trabalho, mesmo comercialmente, desde que creditem a você pela criação original. Link dessa licença: creativecommons.org/licenses/by/4.0/legalcode

Universidade Federal do Rio Grande do Norte - UFRN
Sistema de Bibliotecas - SISBI

Catálogo de Publicação na Fonte. UFRN - Biblioteca Setorial do Centro Ciências Sociais Aplicadas - CCSA

Freitas, Felipe Abreu.

A ética por trás da conta de energia: a utilização do compliance de integridade por empresas distribuidoras de energia elétrica no Brasil / Felipe Abreu Freitas. - Natal, 2024.

74f.: il.

Monografia (Graduação em Direito) - Universidade Federal do Rio Grande do Norte, Centro de Ciências Sociais Aplicadas, Curso de Direito. Natal, RN, 2024.

Orientação: Prof. Me. Diogo Pignataro de Oliveira.

1. Compliance - Monografia. 2. Direito empresarial - Monografia. 3. Lei anticorrupção - Monografia. 4. Empresas distribuidoras de energia elétrica - Monografia. 5. Governança corporativa - Monografia. 6. Integridade - Monografia. I. Oliveira, Diogo Pignataro de. II. Título.

RN/UF/Biblioteca CCSA

CDU 347.72

FELIPE ABREU FREITAS

A ÉTICA POR TRÁS DA CONTA DE ENERGIA: A UTILIZAÇÃO DO *COMPLIANCE*
DE INTEGRIDADE POR EMPRESAS DISTRIBUIDORAS DE ENERGIA ELÉTRICA NO
BRASIL

Monografia apresentada ao curso de graduação em
Direito, da Universidade Federal do Rio Grande do
Norte, como requisito parcial à obtenção do título de
Bacharel em Direito.

Aprovada em: 08/08/2024

BANCA EXAMINADORA

Prof. Me. Diogo Pignataro de Oliveira

Orientador

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO NORTE

Prof. Dr. Yanko Marcus de Alencar Xavier

Membro interno

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO NORTE

Prof. Dr. Daniel Monteiro da Silva

Membro interno

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO NORTE

Aos meus pais, por sempre terem nutrido em mim o sentimento de que eu sou capaz.

A minha irmã, para que ela também cresça sabendo de que é capaz.

AGRADECIMENTOS

Encerrar ciclos envolve uma série de reflexões e atos. Dentre eles, estão: a coragem para enfrentar o novo caminho a ser trilhado, a esperança para acreditar em um futuro mais próspero e, sobretudo, a gratidão a todos que se fizeram presentes ao longo da intensa jornada. Desse modo, após uma graduação marcada por mudanças e imprevistos radicais, como a saída da casa dos pais precocemente, uma pandemia e uma greve, alcançar a linha de chegada exige o reconhecimento de todos os agentes que impulsionaram, ainda que um curto passo, a trajetória por mim vivida nos cinco anos que se passaram, mas que serão eternizados.

Em primeiro lugar, agradeço a minha *Alma Mater*, a Universidade Federal do Rio Grande do Norte (UFRN), aqui incluindo todos os docentes, coordenação do curso, Núcleo de Prática Jurídica, estruturas de estudo, de lazer e de contemplação. Foi na academia que eu descobri quem eu sou e pude me dedicar para fazer jus a cada investimento em mim depositado. Jamais esquecerei dos corredores e da escadaria do Setor 1, das iguanas passeando pelo campus, da vista do Goiabão e da paisagem das dunas que tanto me encantou.

Igual gratidão dedico ao meu núcleo familiar. Se hoje concluo minha graduação, devo integralmente essa conquista a minha mãe, Danielle, ao meu pai, Orleans, e a minha irmã, Jamilly. Enfrentar os cinco anos longe de cada um de vocês foi, inexplicavelmente, um dos maiores desafios vividos por mim. A saudade de casa transformou-se em resiliência e força para não desistir. O amor, sentimento mais genuíno da vida e transmitido a mim desde o berço, foi emanado a cada ligação, visita e mensagem. A minha família, estruturada, torcedora e apoiadora de cada decisão pessoal, dá sentido à vida que tenho e me faz acreditar, diária e incansavelmente, nos meus sonhos, que eternamente incluirá vocês.

Aos meus familiares, que sempre acreditaram em mim e vibraram a cada conquista. A minha tia e madrinha Janieyre, pela inspiração de vida pessoal, profissional e acadêmica, e que sempre me ensina a ser grato à vida, mesmo diante dos mais difíceis problemas. Hoje finalizo minha graduação, sem dúvidas, graças aos seus incentivos. A minha avó Elzenir, pela leveza exemplar com que ministra a vida e por todo o cuidado que teve comigo, desde a infância. A minha amiga e eterna babá, Elineuda, que moldou todo o ser humano que sou hoje, instruindo-me com bons valores e sempre incentivando a minha educação. A ela devo a minha alfabetização, a caligrafia, o hábito de estudo e o exemplo de integridade, virtude que virou, curiosamente, tema do meu trabalho.

A minha tia Eliete, pelo suporte, dedicação e capricho com que sempre me serviu e tratou, principalmente na época de escola. A minha prima Rayanna, por todos os momentos

de conversas, incertezas e sonhos que compartilhamos juntos, que nos ensinaram que a vida não é uma linha reta e que planos inesperados acontecem para nos levar para o nosso verdadeiro caminho, seja ele em qualquer parte do mundo. Aos meus tios Daniel e Helma, por toda a generosidade e pelo exemplo de esforço com que levam a vida e o trabalho, ensinando-me que o sucesso não chega sem o mínimo de sacrifício e dedicação.

Aos meus amigos de curso, por toda a experiência compartilhada e momentos vividos, dentro e fora do campus, incluindo os ambientes virtuais de estudo durante a pandemia. Sou grato ao meu amigo Marcos Almeida, por todas as conversas, campeonatos de debate, simulações, artigos produzidos, viagens e jogos que juntos vivemos nos cinco anos de curso. A minha amiga Letícia Borja, pelo exemplo de estudante profissional e pela gentileza com que sempre me tratou. Aos meus amigos Caio Carvalho e Carolina Cavalcante, por todas as conversas maduras, desabafos, viagens, aprendizados, risadas, encontros e estudos vividos.

Aos projetos do Curso de Direito da UFRN dos quais fui membro, também sou grato. A Simulação de Organizações Internacionais (SOI), por ter me aberto as portas para o Direito Internacional e para a diplomacia, permitindo-me aperfeiçoar a qualidade da minha escrita, meu poder de negociação e o respeito às diferenças. A Sociedade de Debates Potiguar (SDP), projeto que transformou quem eu sou e no qual vivi intensamente durante quatro dos cinco anos da graduação, experimentando o prazer do esporte intelectual, que me fez crescer em todas as áreas da vida por meio dos inúmeros *feedbacks* que recebi. Ao PotiArb, pela rica experiência com um universo interessantíssimo do Direito: a Arbitragem.

Aos meus estágios, nos quais vivenciei a prática da área que escolhi seguir. Sou grato ao 2º Ofício da Procuradoria Regional do Trabalho da 21ª Região (MPT), a 3ª Relatoria da Turma Recursal da Justiça Federal no Rio Grande do Norte (JFRN) e a 17ª Defensoria Cível de Natal (DPE). Cada membro, servidor e terceirizado desses órgãos me ajudou, direta ou indiretamente, a aprender não só sobre o Direito, mas também a tratar bem as pessoas.

Aos meus amigos do Ensino Médio do Colégio Antares (em Fortaleza/CE), Amanda Vasconcelos, Filippo Zanazzo, Ivna Loiola, João Victor Azevedo e Raquel Fonseca, por terem me acompanhado e torcido por mim desde o começo da graduação. A minha eterna professora de inglês, Clarissa Quevedo, por me ensinar a ser menos ansioso e a entender, na prática, que prova nenhuma mede conhecimento integralmente. A ela que não me fez desistir.

A Bárbara Canuto, Renata Mendonça, Matheus Pedrosa e Valdira Mendonça, pela generosidade, inspiração, paciência, cortesia e gentileza de terem introduzido e acolhido na cidade de Natal o menino de 18 anos, repleto de sonhos e de vontade de vencer, que recém chegava a ela. Sem o amparo de vocês, eu não teria caminhado até aqui.

Ao meu professor orientador, Diogo Pignataro de Oliveira, pela confiança, pelo referencial acadêmico e profissional, além do apoio dentro e fora da sala de aula.

Por fim, a todos aqueles que cruzaram meu caminho e que, de alguma forma, trouxeram a ele marcas indeléveis que não cabem nos agradecimentos escritos neste trabalho.

“A vida é feita de palavras. Elas explicam e fazem nascer e morrer. Se ninguém pronuncia um nome, este ser está morto, mesmo que respire e leve um coração batendo no peito. Estar vivo é ser palavra na boca de alguém. Tudo o que somos é história e história se conta com palavras”.

Socorro Acioli

“Quem elegeu a busca não pode recusar a travessia”.

Guimarães Rosa

RESUMO

A energia elétrica é um recurso fundamental à dignidade humana e sua produção envolve uma cadeia extensa e heterogênea, dividida em geração, transmissão, distribuição e comercialização. No Brasil, há uma série de regulações estatais atinentes a cada uma de tais etapas de produção, especialmente ao segmento que se encontra na ponta da cadeia e que lida diretamente com o consumidor: a distribuição de energia elétrica. Nesse sentido, tendo em vista que este é um serviço de concessão pública e que abrange relacionamentos com diversos *stakeholders*, principalmente a Administração Pública (direta e indireta) e os milhões de consumidores do país, o presente trabalho objetiva investigar a tendência da implementação de programas de *compliance* de integridade nas concessionárias de distribuição. A justificativa para tal análise advém dos riscos éticos que tais empresas assumem ao se relacionarem com diferentes agentes e de forma tão capilarizada, como suborno entre funcionários e consumidores, corrupção envolvendo agentes públicos, fraude em licitações e contratos, entre outros. A metodologia utilizada no trabalho, por sua vez, é a qualitativa, apresentando caráter bibliográfico e documental, embasando-se em legislações, em resoluções, orientações, e em análises técnicas sobre *compliance*, de modo que foi explorado o *modus operandi* de políticas de integridade das principais distribuidoras do Brasil. Por meio de tais buscas, encontrou-se uma tendência entre as empresas de distribuição em adotarem robustos programas de integridade, sendo tais companhias, inclusive, protagonistas em prêmios que avaliam esse quesito em corporações de diversos setores, como o selo Empresa Pró-Ética, atribuído pela Controladoria-Geral da União. Por esse destaque, escolheu-se explorar especificamente o setor de distribuição de energia elétrica, que, mesmo adotando políticas de *compliance* não tão destoantes de outros setores altamente regulados, possui notável reconhecimento. O trabalho, ainda, busca aferir o impacto da Lei Anticorrupção (Lei Federal nº 12.846/2023), que recentemente completou dez anos, na preocupação das distribuidoras com a construção de uma cultura de integridade. Portanto, é a partir de um prisma jurídico, ético e científico que se analisará a tendência e o protagonismo das empresas de distribuição de energia elétrica em estarem adotando práticas de conformidade com a integridade em seu arcabouço corporativo.

Palavras-chave: *Compliance*. Direito Empresarial. Governança Corporativa. Integridade. Lei Anticorrupção.

ABSTRACT

Electricity is a fundamental resource for human dignity and its production involves an extensive and heterogeneous chain, divided into generation, transmission, distribution and commercialisation. In Brazil, there are a number of state regulations relating to each of these stages of production, especially the segment at the end of the chain that deals directly with the consumer: electricity distribution. In this sense, since this is a public concession service and that it involves relationships with various stakeholders, mainly the Public Administration (direct and indirect) and the millions of consumers in the country, this study aims to investigate the trend towards implementing integrity compliance programmes in distribution utilities. The justification for this analysis stems from the ethical risks that these companies take on when dealing with different agents and in such a capillary way, such as bribery among employees and consumers, corruption involving public agents, fraud in tenders and contracts, among others. The methodology used in this work, in turn, is qualitative, bibliographical and documental, based on legislation, resolutions, guidelines and technical analyses on compliance, so that the *modus operandi* of the integrity policies of the main distributors in Brazil was explored. Through these searches, a trend was found among distribution companies to adopt robust integrity programmes, and these companies are even protagonists in awards that assess this issue in corporations from various sectors, such as the “Empresa Pro-Ética” seal, awarded by the Controladoria-Geral da União. For this reason, it was chosen to specifically explore the electricity distribution sector, which, despite adopting compliance policies that are not so different from other highly regulated sectors, has notable recognition. The study also seeks to gauge the impact of the Anti-Corruption Law (Law No. 12.846/2013), which recently celebrated its tenth anniversary, on distributors' concern with building a culture of integrity. Therefore, it is from a legal, ethical and scientific perspective that the tendency and role of electricity distribution companies in adopting integrity compliance practices in their corporate framework will be analysed.

Keywords: Compliance. Business Law. Corporate governance. Integrity. Anti-Corruption Law.

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ABNT	Associação Brasileira de Normas Técnicas
AGU	Advocacia-Geral da União
AMCHAM	<i>American Chamber of Commerce</i>
ANEEL	Agência Nacional de Energia Elétrica
CEMIG	Companhia Energética de Minas Gerais
CEO	<i>Chief Executive Officer</i>
CGU	Controladoria-Geral da União
COELBA	Companhia de Eletricidade do Estado da Bahia
COFINS	Contribuição para o Financiamento da Seguridade Social
COSERN	Companhia Energética do Rio Grande do Norte
CPFL	Companhia Paulista de Força e Luz
ESG	<i>Environmental, Social and Governance</i>
ESAAMLG	<i>Eastern and Southern Africa Anti-Money Laundering Group</i>
FCPA	<i>Foreign Corrupt Practices Act</i>
ICMS	Imposto sobre Circulação de Mercadorias e Prestação de Serviços
ISO	<i>International Organization for Standardization</i>
LAC	Lei Anticorrupção (Lei Federal nº 12.846/2013)
OCDE	Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico
ODS	Objetivo do Desenvolvimento Sustentável
OEA	Organização dos Estados Americanos
ONU	Organização das Nações Unidas
PAR	Processo Administrativo de Responsabilização
PDCA	<i>Plan-Do-Check-Act</i>
PIS	Programa de Integração Social
RGE	Rio Grande Energia
UKBA	<i>UK Bribery Act</i>

LISTA DE IMAGENS

Imagem 1 - Diferenciação entre os riscos “gerais” e os riscos de integridade (adaptação da original).

Imagem 2 - Esquema de funcionamento do setor de energia elétrica.

Imagem 3 - Empresas que receberam a certificação “Pró-Ética” pela Controladoria-Geral da União na edição 2022-2023.

Imagem 4 - Empresas que receberam a certificação “Pró-Ética” pela Controladoria-Geral da União na edição 2020-2021.

Imagem 5 - Empresas que receberam a certificação “Pró-Ética” pela Controladoria-Geral da União na edição 2018-2019.

Imagem 6 - Estrutura do Programa de Integridade da CPFL Energia.

Imagem 7 - Política de *Compliance* da Companhia Energética de Minas Gerais S.A.

Imagem 8 - Objetivos de Desenvolvimento Sustentável.

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	15
2 PANORAMA GERAL DO <i>COMPLIANCE</i>: CONSIDERAÇÕES SOBRE SUA EVOLUÇÃO, RESPALDO LEGAL E IMPLEMENTAÇÃO	19
2.1 Conceituação e breve histórico do <i>compliance</i> : antecedentes que impulsionaram a cultura da governança corporativa	19
2.2 A Lei Anticorrupção e as Normas ISO: bússolas para o <i>compliance</i> ?	22
2.3 A relação entre a teoria e a prática na utilização do <i>compliance</i> em instituições	27
3 AS CONCESSIONÁRIAS DE DISTRIBUIÇÃO DE ENERGIA ELÉTRICA E A SUA RESPONSABILIDADE SOCIOEMPRESARIAL	33
3.1 A divisão do setor elétrico no Brasil	33
3.2 A responsabilidade das concessionárias de distribuição elétrica diante da construção de uma cultura de integridade	37
3.3 O protagonismo das empresas de distribuição elétrica na aplicação de Programas de Integridade	42
4 A APLICAÇÃO DO <i>COMPLIANCE</i> DE INTEGRIDADE EM EMPRESAS DISTRIBUIDORAS DE ENERGIA ELÉTRICA: DESAFIOS E PERSPECTIVAS	48
4.1 Os desafios atinentes ao setor de distribuição elétrica: um olhar acerca dos riscos de integridade	48
4.2 O <i>compliance</i> de integridade como mecanismo preventivo e reparador de conduta antiéticas: <i>modus operandi</i> e referências de empresas de distribuição elétrica premiadas	53
4.2.1 Enel Brasil S.A.	54
4.2.2 Neoenergia S.A.	55
4.2.3 CPFL Energia S.A.	56
4.2.4 Cemig Distribuição S.A.	58
4.2.5 Light Serviços de Eletricidade S.A.	59
4.3 Os dez anos da Lei Anticorrupção e seu impacto no setor de distribuição elétrica	60
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS	66
REFERÊNCIAS	69

1 INTRODUÇÃO

Desde a descoberta da energia elétrica, numerosos são os desafios atinentes à otimização deste importante recurso que revolucionou a humanidade. Com o passar dos anos, tais adversidades se reinventaram por meio de um rearranjo complexo e multissetorial, abrangendo relações público-privadas que se estabelecem continuamente, a fim de que o setor energético funcione com a maior eficiência possível. Afinal, diante do estilo de vida contemporâneo, raras são as sociedades e as circunstâncias que não dependem da eletricidade, suscitando a importância deste recurso, potencializador da dignidade humana.

No Brasil, o setor de energia elétrica é altamente regulamentado em suas diferentes frentes, subdivididas em geração, transmissão, distribuição e comercialização, fato que demonstra uma arquitetura robusta e, ao mesmo tempo, difícil para cada um dos *players* que atuam nessas áreas, em especial na garantia do cumprimento das leis. Assim, descortina-se uma realidade marcada não só por uma complexa regulação, mas também por uma forte fiscalização estatal, ensejando a necessidade da utilização de mecanismos estratégicos para salvaguardar as empresas do setor elétrico, com o fito de fazer com que estas obedeçam parâmetros não só legais, mas também éticos, tendo em vista que um dos principais desafios corporativos atuais é a construção de uma sólida política de integridade, contexto que foi alavancado sobretudo após o surgimento da Lei Anticorrupção (Lei Federal nº 12.846/2013).

Dentre tais mecanismos de amparo, destaca-se o *compliance*, que será analisado e desenvolvido no presente trabalho, como um instrumento de fomento de uma cultura de integridade, isto é, de valores éticos e legais dentro de empresas do setor elétrico, especificamente as corporações de distribuição de energia. Nesse sentido, a problemática a ser explorada no estudo ora apreciado gira em torno das seguintes indagações: como a utilização do *compliance* de integridade pode servir como um instrumento de prevenção, identificação e solução de irregularidades institucionais em concessionárias de distribuição de energia elétrica? É, de fato, eficiente a utilização de programas de integridade como garantia de uma cultura de ética, transparência e honestidade nessas empresas?

Além disso, por se tratar de um serviço de concessão pública, a preocupação com o desenho das matrizes de riscos das empresas de distribuição de energia elétrica torna-se um ponto fulcral diante da diversidade de desafios não só relacionados à regulação energética, mas também à ética, transparência, responsabilidade social e empresarial diante de um fenômeno cada vez mais latente, que é o da transição energética. Do mesmo modo, garantir a qualidade do serviço, prezando por uma excelência no serviço, que satisfaça o consumidor e

garanta uma reputação comercial e estatal, mediante o reconhecimento de órgãos de controle do Estado, é mais um motivo pelo qual a procura pelo *compliance* é tão contínua, salientando a primazia da legislação, em suas diferentes fontes, e a ânsia por valor de mercado.

Cumpra aduzir, também, que o Brasil, como será analisado pormenorizadamente adiante, é um dos maiores países produtores de energia do mundo. Logo, com o passar dos anos, o mercado de energia está sendo desafiado pela tecnologia e pela evolução de modelos com alto potencial disruptivo, de modo que tais avanços precisam respeitar os limites legais diante de uma cadeia extensa e heterogênea envolvendo a geração, a produção e a distribuição de energia. Assim, estabelecer boas práticas, por meio de programas de integridade e responsabilidade empresarial, como o *compliance*, é fundamental para identificar se não há riscos de integridade (corrupção, suborno, assédio, fraude em licitações, etc), no decorrer da cadeia produtiva.

Desse modo, os objetivos do estudo ora apreciado consistem em investigar o papel do *compliance* de integridade no setor de distribuição elétrica brasileiro, identificando possíveis problemáticas e dificuldades tanto na sua aplicação quanto na adaptação do Brasil a uma cultura ética. Assim, por meio de uma análise da legislação e regulamentação vigente relacionada ao setor de energia elétrica no Brasil, da identificação de práticas de *compliance* adotadas pelas empresas do setor energético e da avaliação do impacto da governança corporativa na prevenção de práticas antiéticas no setor, será possível compreender a tendência que o *compliance* se tornou, sobretudo na última década, no setor de distribuição, fortalecendo uma cultura de integridade que aumenta a reputação de companhias perante órgãos públicos de regulação e de controle.

No tocante à metodologia, o presente estudo adotou o método qualitativo, apresentando caráter bibliográfico e documental, embasando-se em legislações, em outros trabalhos científicos, em resoluções e orientações de agências reguladoras, e em análises técnicas sobre *compliance*, apresentando uma divisão cadenciada e estratégica. Em paralelo, possui caráter amplamente descritivo e crítico. Descritivo porque visa esmiuçar a importância do *compliance* na adequação de concessionárias do setor de distribuição de energia no Brasil. Crítico porque, mesmo diante de tal instrumento de conformidade, o autor tecerá as suas considerações sobre os desafios enfrentados pelas concessionárias de distribuição quanto aos riscos de integridade, conceito que será explicado e levado a cabo adiante.

Cabe o esclarecimento, ainda, de que a escolha empregada no presente trabalho, o qual prioriza a análise de um setor específico, o de distribuição de energia elétrica, dá-se em razão não de um mero exemplo de uma área em que o *compliance* de integridade pode ser

implementado, mas do notório destaque que as distribuidoras de energia desempenham no campo ético, como será aduzido ao longo da pesquisa. Desse modo, mesmo que a adoção de tal mecanismo de integridade seja comum a outros ramos da iniciativa privada altamente regulados, sem uma pragmática e radical diferenciação de áreas como a construção civil ou mesmo de outros segmentos do setor energético (óleo e gás, etc), o protagonismo das concessionárias diante da conquista de prêmios e selos governamentais foi um dos pontos fulcrais na escolha da presente temática.

Quanto à organização, a pesquisa está ordenada por meio de um arranjo semelhante ao silogismo. Os dois primeiros capítulos, cujos temas são independentes entre si, unir-se-ão ao final e formarão a principal proposição do trabalho. Assim, o primeiro capítulo versará sobre o *compliance* como instrumento de fomento à integridade e responsabilidade empresarial, analisando conceitualmente tal instituto, seu histórico, importância, impulsionamento e crescimento, principalmente a partir da Lei Anticorrupção, contando com destaques ilustrativos, como os escândalos de corrupção envolvendo o setor energético.

Já o segundo capítulo tecerá considerações minuciosas e, ao mesmo tempo críticas, sobre a forma como se organiza a geração, a produção e a distribuição de energia elétrica no Brasil, com destaque para a última área, apontando quais são as suas principais responsabilidades diante da concessão pública existente, inclusive sob o ponto de vista socio empresarial, afinal, concessionárias de distribuição lidam com diversos *players* e seus funcionários precisam adotar posturas íntegras. Será também destacado sobre o protagonismo de tais empresas em premiações de programas de integridade, fato que, por si só, torna ainda mais curiosa a pesquisa diante da vanguarda das distribuidoras elétricas.

Por fim, o terceiro e último capítulo do trabalho apontará sobre a aplicação do *compliance* de integridade no setor de distribuição de energia elétrica, elencando quais os principais desafios e riscos de integridade presentes nas empresas de energia (com base em evidências já existentes), assim como serão apresentados modelos de programas de integridade de companhias que já se destacam nessa tônica. Em um último subtópico, será abordado sobre o impacto dos dez anos da Lei Anticorrupção sobre o setor de distribuição de energia elétrica, diante de um cenário tão marcado por diversos agentes e relações.

A pertinência temática do trabalho em questão, por sua vez, levará em conta o fato de que o setor energético desempenha um papel crucial na economia e na sociedade, fornecendo energia para diversas atividades. Assim, a implementação de práticas de *compliance* ajuda a garantir que as concessionárias de energia elétrica operem legalmente e a partir de padrões éticos, minimizando riscos de corrupção e fraudes perante a Administração Pública. Além

disso, o *compliance* contribui para a transparência das operações e para a construção da confiança com *stakeholders*, como clientes, investidores e comunidades locais. Portanto, tudo isso é essencial não só para a empresa, mas também para a mínima garantia de sustentabilidade do setor no longo prazo e para o bem-estar da sociedade como um todo.

À luz do contexto introdutório exposto, é válido destacar também que um importante e simbólico ponto de partida para a cultura do *compliance* no Brasil, a Lei Anticorrupção (Lei nº 12.846/2013), comemorou o marco de dez anos recentemente. Diante disso, é fundamental traçar uma análise investigativa e crítica acerca dos desdobramentos da década vivida por tal legislação, correlacionando-a ao tema do trabalho, a exemplo da existência de mudanças nas concessionárias de distribuição de energia a partir de tal legislação e se isso, de fato, surtiu efeito exitoso. Logo, é mediante o encadeamento de contextos difusos, mas interligados, respeitando uma divisão cadenciada e metodológica, que o trabalho se estruturará.

2 PANORAMA GERAL DO *COMPLIANCE*: CONSIDERAÇÕES SOBRE SUA EVOLUÇÃO, RESPALDO LEGAL E IMPLEMENTAÇÃO

Gerenciar uma concessionária de energia elétrica não é uma tarefa simples. Isso porque exercer um controle suficiente e capilarizado dos numerosos segmentos desse negócio envolve muito mais do que relações de confiança ou mesmo expertise técnica somente voltada para o que se administra. Assim, por meio de mecanismos como a identificação de riscos, a gestão de pessoas, o conhecimento e aplicação de normas legais que se arquitetura uma política de conformidade e integridade, que direciona o empreendimento a ter boas relações internas e a garantir um melhor desempenho com os *stakeholders* externos.

À luz desse pensamento, o presente capítulo busca explicar como funciona um dos artifícios mais usuais do mercado no que se refere à conformidade legal e ética: o *compliance*. Para tanto, é fulcral a compreensão dos antecedentes históricos que rondaram o impulsionamento da governança corporativa, contornando marcos como a Lei Anticorrupção e as Normas ISO (*International Organization for Standardization*) na construção de uma cultura de integridade, bem como a concepção das perspectivas centrais da utilização do *compliance* na prática, de modo a entender suas etapas e organização para uma maior eficácia na prevenção e gestão de crises empresariais.

2.1 Conceituação e breve histórico do *compliance*: antecedentes que impulsionaram a cultura da governança corporativa

O combate à corrupção nas instituições e a construção de uma cultura de ética, transparência e probidade representam grande parte dos desafios da sociedade brasileira. Dessa forma, o *compliance* surge como uma engrenagem no combate a tais impasses, como será desenvolvido adiante. No entanto, inicialmente, mostra-se oportuno esclarecer o seu conceito a partir de uma perspectiva difusa, baseada na legislação, na doutrina jurídica e em manuais de empresas que adotam tal mecanismo.

Assim, segundo Artur de Brito Gueiros Souza (2021, p. 76), tal conceito pode ser definido como:

(...) o conjunto de medidas de autocontrole ou de autovigilância adotadas por empresas, consoante as diretrizes fixadas pelo poder público, para que seus dirigentes e empregados cumpram as normativas, tanto internas como externas, com o objetivo de se evitar a ocorrência de infrações de diversas ordens, inclusive as de natureza criminal. O *compliance* também pode compreender protocolos de

investigação de infrações já ocorridas, sancionando-se, internamente, os seus responsáveis, bem como comunicando tais ocorrências aos órgãos fiscalizadores estatais.

Já de acordo com a definição do Guia para Programas de *Compliance*, produzido pelo Conselho Administrativo de Defesa Econômica (CADE, 2016, p. 9), é apontada a necessidade de uma mudança na cultura dos agentes envolvidos com a empresa em que se aplica o programa:

Compliance é um conjunto de medidas internas que permite prevenir ou minimizar os riscos de violação às leis decorrentes de atividade praticada por um agente econômico e de qualquer um de seus sócios ou colaboradores. Por meio dos programas de *compliance*, os agentes reforçam seu compromisso com os valores e objetivos ali explicitados, primordialmente com o cumprimento da legislação. Esse objetivo é bastante ambicioso e por isso mesmo ele requer não apenas a elaboração de uma série de procedimentos, mas também (e principalmente) uma **mudança na cultura corporativa**. O programa de *compliance* terá resultados positivos quando conseguir inculcar nos colaboradores a importância em fazer a coisa certa. (grifo nosso)

Já sob ótica linguística, a palavra *compliance* advém do verbo em inglês “*to comply*”, remetendo à ideia de cumprir, seguir normas, agir em conformidade, aplicando um programa de integridade (Nascimento, 2018). Outro conceito interligado é o de integridade, que, por sua vez, de acordo com o Dicionário Michaelis da Língua Portuguesa (2024), possui origem no latim e significa “qualidade ou caráter de uma pessoa de conduta irrepreensível; honestidade”. Logo, um programa de *compliance* (macro) adota também um programa de integridade (micro), buscando introduzir em uma determinada instituição uma retidão suficiente para tornar os agentes públicos ou privados mais honestos ou até incorruptíveis.

Compreender conceitos, no entanto, não é suficiente para atribuir valor ao *compliance*. Assim, é necessário ater-se a uma perspectiva mais crítica, dotada de provocações quanto ao tema. Ao explorar essa criticidade, a autora norte-americana Marcy Maslov (2017) descreve o impacto que o *compliance* exerce sobre a liberdade dos agentes submetidos a um dos seus mecanismos, os códigos de conduta, conforme se analisa a seguir:

Quando se fala *compliance* o que instintivamente vem à tona? É uma reação positiva ou negativa? Para a maioria das pessoas, *compliance* significa algo compulsório e, portanto, alguma coisa desagradável ou indesejável. *Compliance* implica ausência ou de alguma forma limitação da liberdade, ou que existe alguma regra que temos que seguir. Isso pode ser bom ou ruim. Mas muita gente toma isso como mau. É a questão dos códigos de conduta: quantas pessoas voluntariamente estariam dispostas a ler se para fazer isso não existissem algumas exigências de *compliance*, sem se meterem em algum tipo de problema?

Sob esse olhar provocativo, surge uma conclusão bastante útil aos ensinamentos sobre *compliance*: a necessidade da utilização desse importante instrumento no combate a desvios de integridade morais (corrupção, suborno, etc) ou até mesmo contravenções legais, mesmo diante das dificuldades e exigências. Mais adiante, serão mostrados quais são esses desafios, especialmente para o setor de distribuição de energia elétrica.

No entanto, o momento é oportuno para entender como evolutivamente percebeu-se a razão dessa necessidade, sobretudo para evitar multas às empresas, escândalos de corrupção e até mesmo evitar disputas judiciais. O ritmo de procura por uma gestão de integridade é progressivo e demanda esforços não só empresariais, mas também estatais para destacar tal tônica.

Ao traçar um apanhado histórico, observa-se um panorama extenso e diversificado de legislações internacionais que foram precursoras no que hoje se entende por *compliance*. Nesse contexto, destaca-se, dentre outros notórios protagonistas, o pioneirismo estadunidense em estruturar tal mecanismo, sobretudo após o Caso *Watergate*, em 1972, em que agentes públicos usaram informações obtidas de forma ilegal para fazer chantagens políticas. Como desdobramento de tal escândalo, foi criada nos Estados Unidos em 1977 a *Foreign Corrupt Practices Act* (FCPA), em português Lei Americana Contra as Práticas de Corrupção no Exterior, como instrumento de combate à corrupção (Lima, 2022).

A partir de então, surgiram discussões na esfera internacional sobre o tema, incluindo a Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE) e até mesmo a Organização dos Estados Americanos (OEA). A preocupação sobre o combate à corrupção se estendeu a ponto de fundar organizações robustas, com finalidades específicas, a exemplo do Grupo de Combate ao Branqueamento de Capitais da África Oriental e Austral (ESAAMLG), órgão criado em 1999 e comprometido com a erradicação da lavagem de dinheiro e do financiamento do terrorismo e da proliferação na África (Freire, 2024).

Quase uma década depois, outras legislações entraram em vigor, revolucionando o cenário combativo já exposto. Em 2010, por exemplo, foi sancionada no Reino Unido o *UK Bribery Act* (UKBA), uma das mais rígidas leis anticorrupção do mundo, contando com severas punições. Na mesma época, nos Estados Unidos, houve a publicação da Lei de Conformidade Tributária de Contas Estrangeiras, que funciona como uma espécie de cooperação internacional entre bancos estrangeiros e o governo norte-americano, representando um importante mecanismo para o controle de corrupção (Lima, 2022).

No Brasil, o *compliance* começou a ser arquitetado com maior afinco a partir de escândalos políticos no período conhecido como Nova República ou Contemporâneo, que vai

desde 1985 até os dias atuais. Dentre os mais emblemáticos, estão o escândalo envolvendo o processo de *impeachment* do Presidente da República Fernando Collor de Mello, em 1992, o “Mensalão” (2005 a 2008), relacionado à compra de votos de parlamentares no Congresso Nacional, e o “Petrolão” (2014), que consistiu em um grande esquema de corrupção na maior empresa estatal brasileira à época, a Petrobrás (Fontoura, 2019, p. 20).

Nesse contexto, em março de 2014, foi deflagrada pelo Ministério Público Federal do Estado do Paraná a maior investigação sobre corrupção realizada no Brasil: a Operação Lava Jato. Segundo as apurações, identificou-se que diretores da Petrobrás direcionavam licitações para que algumas empresas garantissem os contratos milionários. Em troca, os executivos dessas empresas pagavam propina. Mais que um esquema criminoso de lavagem de dinheiro, tal operação obteve, durante sua execução um viés político, que tanto comprometeu a confiança nas instituições, sobretudo por envolver governantes e agentes públicos. Frise-se que tal petrolífera é uma empresa de energia e que o prejuízo oriundo desse escândalo ultrapassou a marca dos bilhões de reais, muito embora um dos maiores prejuízos seja a desconfiança moral em torno de tal instituição (Moreno, 2024).

Como desdobramento desse grande esquema de corrupção, a cultura de integridade, mediante a aplicação de programas de *compliance*, começou a ser impulsionada, a fim de evitar escândalos tão nocivos como o da Operação Lava Jato. Tal realidade pôde ser demonstrada por meio de uma pesquisa realizada pela Câmara Americana de Comércio (Amcham), que mostrou que, dos 130 executivos entrevistados, foi identificado que 59% das empresas investiram em *compliance* por consequência da Operação Lava Jato (Siqueira, 2018).

Dez anos após o início de tal investigação, que gerou diversas instabilidades políticas e econômicas no país, o avanço no *compliance*, inclusive na Administração Pública, intensificou-se no Brasil. No entanto, a Lava Jato não foi o único motivo precursor da adoção de programas de integridade por empresas. A existência de instrumentos jurídico-normativos robustos foram cruciais para obrigar as empresas a adotarem condutas éticas e transparentes. Um deles é a Lei Anticorrupção (Lei Federal nº 12.846/2013), que também completou uma década recentemente e será melhor analisada a seguir, juntamente com as normas ISO.

2.2 A Lei Anticorrupção e as Normas ISO: bússolas para o *compliance*?

O cenário de corrupção no Brasil é histórico. Não à toa, um dos principais e centrais desafios do país é reafirmar a ética e avançar no estágio civilizatório que se almeja enquanto

nação. Porém, antes de atingir esse patamar, é necessário o estabelecimento de uma profunda e inabalável confiança em relação ao Brasil não só pelos nacionais, mas também pelos países com os quais o Estado se relaciona. A realidade mostra que, de acordo com o Índice de Percepção da Corrupção, produzido pela Transparência Internacional, em 2023 o Brasil figurou na 104ª posição em um ranking com 180 países (Transparência Internacional, 2023).

Ou seja, frente a esse panorama de percepção internacional quanto à confiabilidade brasileira, percebe-se a distância que o Brasil possui em se tornar um *player* confiável, tanto para se destacar exteriormente e desenvolver mais *soft power* quanto para atrair investimentos. Some-se isso ao fato de que esquemas de corrupção constituem um dos principais fatores, em escala mundial, que contribuem para aumentar as desigualdades sociais, sobretudo tendo em vista que o desvio de recursos públicos combinado a uma garantia de impunidade corrobora para a manutenção de um *status quo* em que a população mais pobre é cada vez mais negligenciada (Guerra, 2018, p. 212).

Diante do cenário exposto, a necessidade de se introduzir ao ordenamento jurídico nacional uma legislação que atendesse à pressão internacional no combate à corrupção se acentuou. Isso porque o Brasil historicamente tem sido signatário de dispositivos internacionais, como a Convenção Interamericana contra a Corrupção de 1996 (OEA), a Convenção da OCDE sobre o combate ao suborno de oficiais públicos estrangeiros em transações comerciais internacionais em 1997 e a Convenção da ONU contra a Corrupção de 2003. Tais antecedentes, além de outras legislações estrangeiras, influenciaram o Brasil na elaboração de sua própria legislação (Borges, 2024).

Assim, entre 2010 e 2013 tramitou na Câmara dos Deputados o Projeto de Lei 6.826/2010, que foi aprovado no Senado posteriormente e sancionado pela Presidência da República, entrando em vigor, efetivamente, em 29 de janeiro de 2014. Surgia, então, a Lei Federal nº 12.846/2013, mais conhecida como Lei Anticorrupção, que dispõe sobre a responsabilização administrativa e civil de pessoas jurídicas pela prática de atos contra a administração pública nacional ou estrangeira, além de outras providências. É importante ressaltar que se trata da primeira lei nacional voltada exclusivamente para o combate e repressão a atos de corrupção, imputando inclusive responsabilização objetiva de empresas (Borges, 2024).

Nesse sentido, vale aqui destacar quais as principais abordagens de tal Lei, em especial quanto a sua correlação com o programa de *compliance*. A primeira delas diz respeito à responsabilização administrativa de pessoas jurídicas que cometerem atos lesivos previstos nesta legislação. Especificamente no art. 7º, VIII, é enunciado que serão levados em

consideração na aplicação das sanções, dentre outros fatores, a existência de mecanismos e procedimentos internos de integridade, auditoria e incentivo à denúncia de irregularidades e a aplicação efetiva de códigos de ética e conduta no âmbito da pessoa jurídica. Isto é, indiretamente o que a lei profere é que a adoção de programas de *compliance* pode vir a ser um fator atenuante na sanção das empresas (Brasil, 2013).

A previsão de sanções pecuniárias, logo, é parametrizada. Isso porque a dosimetria das penas aplicadas a empresas que desrespeitarem o teor legal será calculada levando em conta a existência de *compliance* em tais instituições. Vale destacar, também, que na última regulamentação que a Lei Anticorrupção sofreu, em 2022, a multa para os casos em que a alta direção ou a gerência da empresa tenham ciência do ato ilícito cometido contra a Administração Pública aumentou. Antes o agravante variava entre 1% e 2,5% e agora pode chegar a 3%. À vista disso, considerando que o *compliance* tem o condão de reduzir multas e sanções, ficou ainda mais convidativo e oportuno para as empresas investirem nele.

Outrossim, o parágrafo único do artigo 7º de tal Lei ainda cita que os parâmetros de sanção serão regulamentados pelo Executivo Federal (Brasil, 2013). Tal regulamentação veio por meio do Decreto nº 11.129/2022, que dispõe sobre a adoção de programas de integridade de forma, inclusive pormenorizada, incluindo seus objetivos (Brasil, 2022):

Art. 56. Para fins do disposto neste Decreto, programa de integridade consiste, no âmbito de uma pessoa jurídica, no conjunto de mecanismos e procedimentos internos de integridade, auditoria e incentivo à denúncia de irregularidades e na aplicação efetiva de códigos de ética e de conduta, políticas e diretrizes, com objetivo de:

I - prevenir, detectar e sanar desvios, fraudes, irregularidades e atos ilícitos praticados contra a administração pública, nacional ou estrangeira; e

II – fomentar e manter uma cultura de integridade no ambiente organizacional.

Parágrafo único. O programa de integridade deve ser estruturado, aplicado e atualizado de acordo com as características e os riscos atuais das atividades de cada pessoa jurídica, a qual, por sua vez, deve garantir o constante aprimoramento e a adaptação do referido programa, visando garantir sua efetividade.

Sob a ótica do texto legal, identifica-se que ele possui uma estrutura de incentivos para o fomento do *compliance*, tendo um alicerce inclusive instrutivo, ou seja, servindo como uma bússola para instituições públicas e privadas adotarem programas de integridade. A partir da regulamentação da Lei Anticorrupção é que se tornou mais claro o que, de fato, pode vir a ser uma adoção de *compliance* bem-sucedida, a exemplo do que se ilustrou anteriormente, com o art. 56 do Decreto nº 11.129/2022.

A bússola não é física e nem escrita, e sim tácita. É a partir de uma cultura de adoção por outras empresas que se vislumbra um caminho rumo a uma postura mais ética e buscando

a perenidade das empresas no mercado. Sobre as vantagens de tais direções, ainda que em decorrência de uma tendência de mercado, destaca-se que a Lei Anticorrupção:

Além de incentivar condutas socialmente desejáveis, o tratamento diferenciado para empresas que investem em medidas de prevenção e de promoção de integridade corporativa serve para minimizar desvantagens competitivas e reduzir distorções de mercado que beneficiariam aquelas que nada fazem para evitar práticas ilícitas (Maeda, 2013, p. 171).

Pontue-se que, haja vista o escopo do presente trabalho - com enfoque para as concessionárias de distribuição de energia elétrica -, que serão posteriormente analisadas em capítulo próprio, a nova Lei de Licitações e Contratos (Lei nº 14.133/2021) enuncia que a existência de um programa de integridade, além de servir como uma atenuante em eventual penalidade - assim como a Lei Anticorrupção -, funcionará como critério de desempate para tais empresas contratarem com a Administração Pública (Dantas, 2021).

Em paralelo à Lei Anticorrupção, um outro guia importante para o *compliance* é o sistema de normas ISO (*International Organization for Standardization*), elaborado pela Organização Internacional de Padronização. Elas foram criadas com a finalidade de melhorar a qualidade de produtos e serviços, garantindo exatidão na avaliação de metas e desempenho, diminuição de despesas, abatimento da corrupção, reconhecimento internacional, dentre outros (Eduardo, 2024). Cumpre aduzir que é por meio da Associação Brasileira de Normas Técnicas (ABNT) que o Brasil participa das Normas ISO.

Aqui, então, serão expostas as principais normas relacionadas ao *compliance*, e que, além de verdadeiras bússolas rumo a uma cultura de integridade, ganharam significativa adesão por parte das empresas. Cronologicamente, uma das mais notórias é a Norma ISO 9001/2015, que aborda a gestão de risco em todos os seus requisitos, de modo que a inovação organizacional se torna essencial para “melhorar a eficiência e o aumento de desempenho na prestação de serviços” (Oliveira, 2017, p. 10).

Além disso, a ISO 9001/2015 segue uma metodologia cíclica: Plano-Fazer-Verificar-Agir (*Plan-Do-Check-Act, PDCA*). Ou seja, o pioneirismo de tal norma, somado à recente vigência da Lei Anticorrupção à época, estimulou cada vez mais a busca por mecanismos de conformidade, fornecendo a estes importantes requisitos, como ações para tratar riscos, objetivos da qualidade e planejamento para atingi-los, bem como o planejamento de eventuais. Portanto, o “*risk thinking*” (pensamento de risco) é um fator que muito se destaca nessa norma, encadeado no ciclo apresentado (Docket, 2020).

Já a ISO 37001/2016, outra emblemática norma que aqui vale o destaque, trata sobre os sistemas de gestão antissuborno. Ela foi desenvolvida especialmente para lidar com o contexto internacional de combate ao suborno, que é um dos problemas mais complexos e destrutivos da sociedade moderna. A partir de tais sistemas, são fornecidos os requisitos e orientações para estabelecer, implementar, manter e aperfeiçoar uma gestão antissuborno, cujo sistema pode ser independente ou ligado a esta (ABNT, 2016, p. 2).

Vale destacar, ainda, que a norma vale para os setores público e privado, incluindo suborno praticado em favor de e contra uma organização ou seus funcionários efetivos, além de subornos pagos por ou recebidos de terceiros. Assevera-se que o suborno pode ocorrer em qualquer local, ser de qualquer valor e pode envolver vantagens ou benefícios financeiros ou não. Essa norma, portanto, auxilia e guia um programa de *compliance* na medida em que estimula: a adoção de políticas antissuborno; a supervisão, a fiscalização e o treinamento dos empregados; a realização de avaliações de riscos em projetos e parceiros da empresa, bem como a implementação de controles financeiros e comerciais que sejam úteis para fins de relatórios e investigações (ABNT, 2016, p. 3).

Por fim, outra norma que merece atenção é a ISO 37301/2021. Segundo ela, organizações que almejam ser bem-sucedidas em longo prazo precisam estabelecer e manter uma cultura de *compliance*, considerando as necessidades e expectativas das partes interessadas. Da mesma forma, ela fornece os requisitos e diretrizes para estabelecer, desenvolver, implementar, avaliar, manter e melhorar um sistema de gestão de *compliance* eficaz dentro de uma organização. Dentre tais requisitos, estão: contexto da organização, liderança, planejamento, apoio, operação, avaliação do desempenho, melhoria (Basso, 2022).

Os critérios apresentados acima foram elaborados com o fito de se adaptarem a perfis diferentes, o que torna a adoção destes viável para organizações de qualquer natureza, inclusive sem fins lucrativos, independentemente do tamanho, ramo de negócio e da atuação no setor público ou privado. A ISO 37301, também, é consideravelmente mais ampla que a ISO 37001, mas nada impede que seja implementada de forma integrada com outras normas. Muito embora tais normas sejam bastante conhecidas nacional e internacionalmente, os selos de reconhecimento ISO não são vinculantes para autoridades administrativas ou para o Judiciário, não substituindo elementos que comprovem uma conduta ética ou de um programa de *compliance* de uma organização na prática (Ribas, 2021).

Portanto, à vista do direcionamento tanto da Lei Anticorrupção quanto das normas ISO para o fomento de uma cultura de *compliance* no Brasil, é importante que as instituições públicas e privadas sejam fiéis a tais normas, de forma estratégica e até mesmo adaptada,

principalmente em razão do caráter muitas vezes genérico destes regulamentos. Diante dessa adaptação, é que se colherão os frutos da utilização de um programa de integridade, na prática. A aplicação da teoria à prática precisa ter um apego especial com a realidade, a fim de que surjam maiores perspectivas, em meio a tantos desafios, para otimizar iniciativas, cujos investimentos muitas vezes são altos, que visam à construção ética nas empresas.

2.3 A relação entre a teoria e a prática na utilização do *compliance* em instituições

Para conceber de modo prático um conteúdo recente e relativamente abstrato como o *compliance*, é necessário traçar um paralelo entre teoria (já analisada anteriormente) e prática, a fim de que se descortine o *modus operandi* de uma cultura de conformidade, seja ética, legal ou moral. Em um primeiro momento, essa análise irá ocorrer de forma mais genérica, afinal, posteriormente o recorte da aplicação do *compliance* às empresas de distribuição do setor elétrico será melhor explorado. Apesar disso, a macrovisão da aplicação de programas de integridade permitirá vislumbrar os benefícios advindos dela, para além de atenuantes em sanções já citadas, bem como quais são as perspectivas para que tudo isso flua com eficácia.

Ao adentrar na relação entre teoria e prática, é interessante entender a importância do profissional do direito na execução de um programa de *compliance*, afinal, o presente trabalho traz um enfoque jurídico, especificamente na área do Direito Empresarial. A complexidade das leis e regulamentos é uma das principais razões pelas quais o advogado, por meio do assessoramento, é indispensável na interpretação e aplicação da legislação de forma adequada, evitando potenciais processos judiciais. Da mesma forma, este profissional é o que melhor pode conduzir eventuais investigações internas de violação de *compliance*, avaliando a situação e minimizando possíveis danos à instituição (OAB/RN, 2023, p. 16).

Com a ajuda de profissionais especializados nessa área, é possível construir um sistema complexo e organizado, que inclui pessoas, processos, sistemas eletrônicos, documentos, ações e ideias. Para a execução deste arcabouço, é necessário entender como se estruturam os riscos dentro de uma instituição, que são as vulnerabilidades organizacionais que podem favorecer ou facilitar situações de quebra de integridade, como a solicitação ou recebimento de quantias indevidas por agentes públicos, abuso de poder, uso de verbas públicas para fins privados, situações que configuram conflito de interesses e nepotismo, dentre outros (ITI, 2018, p. 11).

Para classificar e diferenciar os demais riscos com o foco desse trabalho (que levará em conta sobretudo os riscos de integridade), a imagem abaixo descreve tal diferenciação de forma mais didática:



Imagem 1 (adaptada): Diferenciação entre os riscos “gerais” e os riscos de integridade (ITI, 2018, p. 11).

À vista da imagem acima, verifica-se que um programa de *compliance*, abarca diversas diretrizes relacionadas com as obrigações do negócio sendo uma delas (normalmente) o Programa de Integridade. Assim, um programa de integridade está contido dentro de um programa de *compliance*. Há de se observar, também, que existem organizações que possuem programas de *compliance*, sem a aplicação de diretrizes de integridade.

Outras organizações, implementam somente diretrizes de integridade, o que impossibilita a afirmação de que a empresa está em *compliance*, haja vista a inexistência da estruturação de um programa relacionado a este requisito (Conformità *Compliance*, 2019). Em virtude desse contexto, o presente trabalho busca trazer o *compliance* de integridade, que é a junção desses dois programas para melhor otimizar a harmonia, a conformidade e a integridade, imprescindíveis na realidade empresarial.

Alguns pilares compõem tal sistema (tanto de conformidade quanto de integridade), dentre os quais os mais importantes são: o comprometimento e apoio da alta direção; a

existência de uma análise dos riscos; o gerenciamento dos controles internos; a realização de auditorias; a segurança da informação; a elaboração de manuais de conduta; a implantação de mecanismo(s) de denúncias voluntárias e investigação e a prática do *Due Diligence* (instrumento de avaliação prévia à contratação). Todos estes pilares serão analisados a seguir.

A começar pelo compromisso da alta direção da instituição, é ideal que esse pilar seja um dos primeiros a serem implementados, sobretudo em razão do impacto que chefes, *CEO's (Chief Executive Officers)* e dirigentes podem trazer por terem um papel mais central. O engajamento de tais atores, também conhecido como “*Tone from the top*” (“O exemplo vem de cima”, em português), deve ser firmado sob a lógica do espelhamento, de modo que o alto escalão deve demonstrar aval explícito e apoio incondicional à execução dos programas de integridade, sendo o exemplo maior aos demais subordinados (Knoepke, 2019, p. 24).

Já a métrica da análise de riscos surge a partir da lógica da prevenção de impactos negativos no atingimento de um objetivo. Nesse sentido, a efetiva condução de uma análise de risco envolve uma fase de planejamento, entrevistas, documentação e catalogação de dados e estabelecimento de medidas de remediação necessárias. O *risk assessment*, ou avaliação de risco, dá-se por meio do mapeamento de situações potencialmente preocupantes, como a parcial conformidade com a legislação ou com regulamentos internos. A precisão desses riscos deve vir, preferencialmente, acompanhada de uma análise por especialistas de cada segmento da empresa, para fins de organização (Sibille; Serpa, 2019, p. 6).

Outro pilar que merece atenção é o gerenciamento mediante controles internos. Estes, de acordo com Sibille e Serpa (2019, p. 10), são:

[...] mecanismos, geralmente formalizados por escrito nas políticas e procedimentos da empresa, que, além de minimizar riscos operacionais e de *compliance*, asseguram que os livros e registros contábeis e financeiros reflitam completa e precisamente os negócios e operações da empresa [...].

Com isso, assimila-se que tais procedimentos visam à redução de perdas financeiras, ao desgaste na reputação da empresa, e ainda à conformidade com o ordenamento jurídico. Isso é possível tanto a partir da criação de regras para a revisão de atividades, documentações, registros e processamento de transações (Knoepke, 2019, p. 14).

Quanto à realização de auditorias, estas consistem em um exercício de averiguação de fatos, de modo a determinar, com plenitude e credibilidade, o que aconteceu em relação a um problema (se houve conduta imprópria ou não), a fim de reafirmar o compromisso da empresa de agir corretamente e, até mesmo, punir que não compartilhar os mesmos valores éticos que

ela. Podem se dar de forma interna ou externa, levando em conta que a primeira deve ser feita aleatoriamente e por pessoas alheias ao resultado do serviço, mas com expertise de avaliação, e a última, por sua vez, geralmente é feita por outra empresa especializada e imparcial que verifica eventuais irregularidades (Sibille; Serpa, 2019, p. 14).

A segurança da informação, também, é um importante atributo para *compliance* exitoso. Isso porque ela envolve os procedimentos de proteção das informações contra ameaças a sua disponibilidade, integridade e confidencialidade. Logo, para preservar bem um negócio, seja um segredo interno ou mesmo uma política de cunho privativo da empresa, é fundamental reduzir as vulnerabilidades envolvendo potenciais vazamentos de dados, sobretudo tendo em vista os materiais utilizados para armazenar ou transmitir essas informações, como e-mails, papel, voz, *pen drives*, CDs e DVDs. Por isso, é cada vez mais necessário o investimento em mecanismos informacionais e computacionais seguros, a exemplo da criptografia, da utilização de senhas e da verificação em duas etapas, dentro de uma instituição, devendo a equipe de *compliance* estimular tal necessidade (Mello, 2015).

Para uma boa execução de um programa de *compliance*, é primordial a elaboração e constante atualização de manuais de conduta. Neles devem constar os elementos mais importantes da agenda do programa, como leis ambientais, trabalhistas, criminais, comerciais e civis, além de práticas anticoncorrenciais. É crucial que a comunicação de tais manuais seja clara para que todos possam compreendê-los, tanto para que seja assimilado o que se deve fazer em situações específicas, quais as penalidades a serem aplicadas em caso de violações a tais códigos, bem como quais são os canais de denúncia, um outro aliado para o êxito de um programa de integridade, outro pilar que será melhor explorado a seguir (Helou, 2018, p. 45).

Os canais de comunicação destinados para denúncias fornecem aos funcionários e parceiros comerciais uma forma de alertar a empresa para potenciais violações aos códigos de conduta. Para a eficiência e segurança de tal instrumento, é essencial que as denúncias sejam feitas de forma confidencial e anônima para garantir o máximo de incentivo e o mínimo de represálias para aqueles que querem fazer a coisa certa e que estão vendo algo práticas ilícitas e antiéticas acontecendo. É por meio dos canais de denúncia que os fatos narrados são apurados e devidamente investigados, seja por meio de uma auditoria ou inquérito administrativo, para que seja elucidado se houve, de fato, conduta contrária à agenda da empresa e seja aplicada a sanção correspondente (Sibille; Serpa, 2019, p. 13).

Por fim, um dos grandes pilares aqui destacados é a prática do *Due Diligence*, que corresponde a uma investigação detalhada da empresa com a qual se quer estabelecer acordo comercial ou parceria, a fim de preservar a integridade das relações e, assim, evitar prejuízos

e/ou rescisões contratuais. A “devida diligência” ou “diligência prévia”, nesse sentido, relaciona-se com o *compliance* na medida em que tem como finalidade criar procedimentos internos de controle e monitoramento de operações, diminuindo riscos de parcerias para a empresa que se está se assessorando (Martins Costa, 2021, p. 22).

No entanto, não basta uma empresa adotar todos esses pilares se não houver uma plena conscientização e comprometimento por parte de todos os colaboradores. É muito comum a existência de programas de *compliance* implantados de forma superficial ou mesmo somente de forma ilusória. Tal fato, além de prejudicial para a própria empresa, faz com que os seus funcionários tenham uma visão distorcida sobre o *compliance*, como sendo apenas um mecanismo aparente e sem resultado prático.

Da mesma forma, é interessante compreender os pilares citados acima por meio de uma lógica minimamente mais concreta, apesar do caráter metafórico ou figurado do termo “pilar”. Ou seja, sem uma dessas estruturas, o programa de *compliance* fica cada vez mais fragilizado e tende à desestabilização. Urge, então, a necessidade da implantação de uma estrutura robusta, séria e independente, sem o menor receio de aplicar as sanções cabíveis aos que infringirem quaisquer das normativas internas ou externas da corporação.

Como fonte de estímulo a tais práticas, a própria Administração Pública incentiva as empresas por meio de programas de conscientização e de selos de reconhecimento. A Controladoria-Geral da União (CGU), por exemplo, garante e certifica com o selo “Pró-Ética” empresas que adotam voluntariamente medidas de integridade voltadas para prevenção, detecção e remediação de atos de corrupção e fraude.

Dentre os benefícios deste selo para as empresas que o conquistam, estão: o reconhecimento público (do comprometimento com a prevenção e combate à corrupção); a publicidade positiva (para a empresa, com a possibilidade da marca “Pró-Ética”), bem como a avaliação do programa (de integridade, com análise detalhada das medidas implementadas (CGU, 2023). Outra iniciativa da CGU é o Pacto Brasil pela Integridade Empresarial, que consiste no estímulo a empresas assumirem um compromisso ético, de modo que a participação se dá por meio da assinatura de um termo de adesão e de uma autoavaliação, contando com benefícios semelhantes aos do selo anteriormente citado (CGU, 2023).

Um paralelo que merece ser trazido, inclusive a título de diferenciação, é o existente entre *compliance* de integridade e a proposta do ESG (*Environmental, Social, and Governance*), também bastante utilizada no setor privado. Muito embora sejam conceitos inter-relacionados, possuem focos distintos. Isso porque o *compliance* de integridade está diretamente ligado à conformidade com leis, regulamentações e normas internas, visando

prevenir fraudes, corrupção e outras práticas ilícitas, servindo como uma ferramenta essencial para garantir que a empresa atue dentro dos limites legais e éticos, protegendo-a contra riscos legais e reputacionais (Lugarinho, 2024).

Por outro lado, o ESG abrange uma visão mais ampla, integrando aspectos ambientais (olhar mais difuso sobre a sustentabilidade), sociais (como promoção de direitos humanos, diversidade e inclusão) e de governança nas operações e estratégias da empresa. Enquanto o *compliance* de integridade assegura a conformidade com obrigações legais e éticas, o ESG busca ir além, promovendo práticas sustentáveis, responsabilidade social e uma governança transparente e responsável (Lugarinho, 2024). Em uma empresa distribuidora de energia elétrica, a implementação eficaz de ambos os conceitos, complementares, é crucial para assegurar a sustentabilidade e a confiança pública, garantindo não apenas a legalidade das operações, mas também o seu impacto positivo na sociedade e no meio ambiente.

Portanto, após a análise do panorama geral do *compliance*, que explorou desde a sua conceituação e viés histórico até a legislação que o impulsionou e a relação entre a teoria e prática, fica patente a reflexão sobre a importância desse instituto não só pelos incentivos à empresa, mas principalmente pelo papel do *compliance* na construção de uma sociedade mais íntegra e ética. Nesse viés, os capítulos vindouros irão dialogar com o ora exposto na medida em que trazem um recorte para um segmento empresarial específico: as empresas de distribuição de energia elétrica.

3 AS CONCESSIONÁRIAS DE DISTRIBUIÇÃO DE ENERGIA ELÉTRICA E A SUA RESPONSABILIDADE SOCIOEMPRESARIAL

A eletricidade é um recurso indispensável para a dignidade humana. Desde sua descoberta até hoje, o cotidiano dos cidadãos é revolucionado, seja por inovações mais remotas, como a lâmpada, ou mesmo pelas mais recentes, como os carros elétricos. No entanto, mesmo fazendo parte do cotidiano da sociedade, muitas vezes o que é visto pelo indivíduo médio é só a etapa final das várias que compõem um complexo e multifacetado sistema capaz de transformar recursos de diversas origens na energia elétrica que abastece uma tomada ou interruptor, por exemplo. Por isso, é na ciência que se desperta o interesse em compreender o que há de mais analítico em toda essa operacionalização.

Além do que emerge dessa compreensão, é interessante entender como, ao longo das etapas do extenso setor elétrico, as empresas que operam as etapas de geração, transmissão e distribuição de energia se responsabilizam social e ambientalmente em meio a tantos desafios que surgem no decorrer do sinuoso caminho trilhado, marcado por uma forte regulação e, principalmente, pela necessidade de uma governança corporativa eficiente.

Nesse sentido, o presente capítulo terá como pedra de toque uma visão específica sobre o setor de distribuição de energia elétrica, voltando sua abordagem para as concessionárias que oferecem tal serviço. O objetivo, então, é elencar o compromisso ético e socio empresarial de tais empresas, que, a partir de um serviço de concessão pública, estão na ponta do fornecimento de energia elétrica aos cidadãos.

Essa responsabilidade, como será visto, deve estar pautada na máxima integridade para o combate a fraudes e corrupções internas, de modo que tais ilícitos não prejudiquem o serviço oferecido e, conseqüentemente, fragilizem a reputação da empresa. Por último, será explorado sobre o protagonismo das concessionárias de distribuição em avaliações de programas de integridade, cuja certificação é notória.

3.1 A divisão do setor elétrico no Brasil

O Brasil é um país com dimensões continentais e possui diversas fontes de energia, sejam elas renováveis ou não renováveis. Nesse sentido, para melhor estruturar a organização do setor elétrico, foi desenvolvida uma divisão que permite melhor capilarizar a eletricidade às mais diversas regiões. Assim, no que concerne ao aspecto histórico, o surgimento do sistema elétrico brasileiro se deu desde o final do século XIX. Ao longo dos anos, profundas

transformações ocorreram, dentre elas a mudança de gestão da iniciativa privada para o poder público. E, em 1995, um sistema verticalizado foi substituído por um desverticalizado, no qual as atividades de geração, transmissão, distribuição e comercialização, que serão analisadas a seguir, passaram a ser segregadas (Vasconcelos, 2017, p. 45).

A desverticalização aumentou a competitividade entre as empresas atuantes na área, bem como aprimorou o sistema de regulação dos segmentos existentes. Além disso, a gestão do setor é executada em parte pelo Poder Público e em parte pelo setor privado, de modo que o principal desafio é orquestrar uma harmonia de toda a cadeia energética para que esta forneça eletricidade a cada um dos cantos do Brasil (Vasconcelos, 2017, p. 45). Afinal, o combate às desigualdades também envolve o abastecimento elétrico, para que comunidades ribeirinhas, montanhosas, rurais e indígenas, por exemplo, possam gozar de sua dignidade.

Antes de abordar a divisão propriamente dita, faz-se necessário elucidar qual agente é responsável por toda a organização do setor elétrico no Brasil. Tal órgão é a Agência Nacional de Energia Elétrica (ANEEL), instituída em 1996 pela Lei Federal nº 9.427, a qual também disciplina o regime de concessões e serviços público de energia elétrica (Brasil, 1996):

Art. 1º É instituída a Agência Nacional de Energia Elétrica - ANEEL, autarquia sob regime especial, vinculada ao Ministério de Minas e Energia, com sede e foro no Distrito Federal e prazo de duração indeterminado.

Art. 2º A Agência Nacional de Energia Elétrica - ANEEL tem por finalidade regular e fiscalizar a produção, transmissão, distribuição e comercialização de energia elétrica, em conformidade com as políticas e diretrizes do governo federal.

A ANEEL disponibiliza em seu site os principais relatórios e indicadores relacionados a cada um dos segmentos de energia elétrica (geração¹, transmissão² e distribuição³). Por meio de cada uma das páginas, é possível consultar informações como os atos de outorga, campanhas de desempenho, bem como indicadores detalhados e interativos por meio dos quais se registram informações oportunas. Todo esse controle, para além da transparência e da publicidade, permite uma análise mais técnica para quem estiver interessado e precisar de tais dados para fins científicos e acadêmicos, por exemplo.

¹ Link de acesso à página da Agência Nacional de Energia Elétrica contendo relatórios e indicadores relacionados ao segmento de geração energia elétrica: <https://www.gov.br/aneel/pt-br/centrais-de-conteudos/relatorios-e-indicadores/geracao>. Acesso em: 15 abr. 2024.

² Link de acesso à página da Agência Nacional de Energia Elétrica contendo relatórios e indicadores relacionados ao segmento de transmissão energia elétrica: <https://www.gov.br/aneel/pt-br/assuntos/transmissao>. Acesso em: 15 abr. 2024.

³ Link de acesso à página da Agência Nacional de Energia Elétrica contendo relatórios e indicadores relacionados ao segmento de distribuição energia elétrica: <https://www.gov.br/aneel/pt-br/centrais-de-conteudos/relatorios-e-indicadores/distribuicao>. Acesso em: 15 abr. 2024.

A começar pelo setor de geração, este é o segmento responsável pela produção de energia pelas mais variadas fontes. No Brasil, este setor apresenta peculiaridades inerentes ao clima, à disponibilidade hidrográfica e à vegetação. Também é um setor bastante pulverizado, contando atualmente, segundo a ANEEL, com 7.250 empreendimentos geradores, dos quais 3.004 são de usinas termelétricas. A matriz energética predominante, isto é, que gera mais energia, é a hidroelétrica, com cerca de 63% da energia gerada no país (ABRADEE, 2024).

Já o setor de transmissão de energia elétrica é encarregado de transportar grandes quantidades de energia provenientes das usinas geradoras. A ANEEL, por meio de delegação do Poder Concedente, realiza as licitações para contratação do serviço público de transmissão de energia elétrica, bem como firma os respectivos contratos de concessão de transmissão. Cada contrato tem duração de 30 anos e estabelece cláusulas que levam em conta penalidades em casos de irregularidades, assim como regras a respeito de tarifas, regularidade, continuidade, segurança, atualidade e qualidade dos serviços (ANEEL, 2022).

Por sua vez, o setor de distribuição é aquele que recebe grande quantidade de energia do sistema de transmissão e a distribui de forma pulverizada para consumidores médios e pequenos (varejo). É considerada a atividade mais regulada e fiscalizada do setor elétrico, afinal, é por meio desse serviço que a energia chega às residências, comércios e indústrias (ABRADEE, 2024). Por se tratar de uma atividade em que se tem mais contato com o consumidor final, ou seja, com a maioria da população em geral, o presente trabalho trouxe um recorte específico para esse segmento, de modo a apresentar como se dá a abordagem no *compliance* de integridade nesse setor.

Além do serviço mais aparente, as concessionárias de distribuição elétrica são as responsáveis por fazer a arrecadação e distribuição dos tributos e encargos que compõem a conta de luz. Dentre eles, estão: a energia consumida em si pelo titular, o transporte até as unidades consumidoras, os impostos e tributos (como por exemplo PIS, COFINS e ICMS) e os encargos setoriais. Vale destacar, também, que tal segmento não possui concorrência, isto é, os consumidores não podem optar por qual companhia gostariam de contratar, e toda a receita (tarifa) gerada é regulada pela ANEEL (2W Eco Bank, 2024).

Quando se fala em concessionárias, o que mais vem à mente do cidadão médio são as empresas que aparecem nas contas de energia, afinal, muitas vezes é o máximo de contato que os consumidores possuem com tais companhias. No Brasil, os maiores *players* do mercado atualmente são: Grupo ENEL (presente nos estados do Ceará, Rio de Janeiro, São Paulo e Goiânia); Grupo Neoenergia (Pernambuco, Bahia e Rio Grande do Norte); Grupo Energisa; Grupo Equatorial; Grupo CPFL; Grupo EDP e CEMIG (Gomes, 2020, p. 21).

Um outro segmento relativamente novo, mas que vale a pena ser pontuado, é o da comercialização de energia elétrica. Ele consiste na compra e venda de eletricidade entre geradores, comercializadores e consumidores livres. Assim como os demais segmentos, os comercializadores são agentes autorizados e fiscalizados pela ANEEL, que também estabelece requisitos e procedimentos atinentes à autorização do segmento de comercialização, por meio da Resolução Normativa nº 1.011/2022.

Em mercados incipientes, os comercializadores realizam tal serviço por simples intermediação, enquanto em mercados mais maduros, estes agentes exercem a função de mitigação de riscos para o gerador e para o consumidor. No Brasil, os maiores *players* são o Banco BTG Pactual, a Delta Energia, a EDP Comercializadora, a Tradener e a Matrix (Gomes, 2020, p. 22).

Como arremate, a imagem esquematizada a seguir demonstra como se faz o caminho unidirecional por meio do qual a energia elétrica percorre passando por cada uma das etapas que foram analisadas anteriormente:

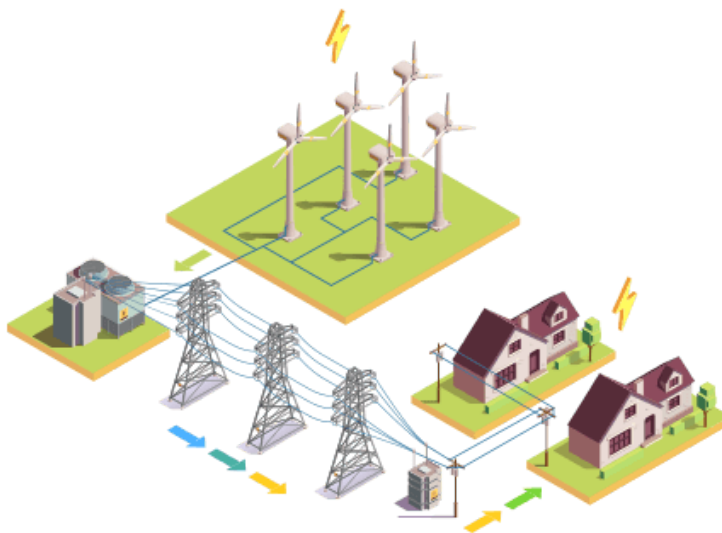


Imagem 2: Esquema de funcionamento do setor de energia elétrica (INBRADEP, 2021).

Por meio do esquema da Imagem 1, observa-se que, a partir da força dos ventos, as hélices eólicas produzem energia e a armazenam. Em seguida, mediante uma grande rede de transmissão, composta por longos cabos e torres metálicas, responsáveis pelo trajeto dessa energia até as subestações de transformação, onde a tensão do nível de transmissão é diminuída (INBRADEP, 2021). Após isso, a energia é distribuída aos consumidores pelas empresas que administram tal setor de distribuição.

Percebe-se, portanto, que, após todo esse longo e complexo trajeto, as empresas que estão na “ponta”, isto é, as distribuidoras, possuem grande responsabilidade para “concluir” e efetivar todo o sentido desse processo de fornecimento de energia. Para isso funcionar com eficiência e zelo, é necessário entender melhor a responsabilidade das concessionárias de distribuição diante da prestação de serviço advinda de uma concessão estatal.

3.2 A responsabilidade das concessionárias de distribuição elétrica diante da construção de uma cultura de integridade

As empresas distribuidoras de energia elétrica possuem seu serviço efetivado por meio de uma outorga de concessão pública pelo Poder Concedente, nos termos do texto Constitucional, bem como da Lei Federal nº 8.987/1995, que dispõe sobre o regime de concessão e permissão da prestação de serviços públicos.

Em meio a esse panorama legal, surge uma reflexão inerente ao perfil de tais concessionárias, que é a da responsabilidade socio empresarial em relação ao serviço público assumido por elas, devendo tais empresas atuarem em harmonia tanto com a legislação vigente quanto com a sociedade civil, para a qual presta serviço de forma contínua e incessante. Por isso, é patente a necessidade destas companhias estarem alinhadas a uma cultura de integridade que lhes permita fazer jus às responsabilidades por elas assumidas.

Nesse sentido, sobre a garantia da concessão dos serviços públicos, como é o que acontece com a realidade do setor elétrico no Brasil, a Constituição da República de 1988 enuncia, em seu artigo 175:

Art. 175. Incumbe ao Poder Público, na forma da lei, diretamente ou sob regime de concessão ou permissão, sempre através de licitação, a prestação de serviços públicos.

Parágrafo único. A lei disporá sobre:

- I - o regime das empresas concessionárias e permissionárias de serviços públicos, o caráter especial de seu contrato e de sua prorrogação, bem como as condições de caducidade, fiscalização e rescisão da concessão ou permissão;
- II - os direitos dos usuários;
- III - política tarifária;
- IV - a obrigação de manter serviço adequado. (Brasil, 1988)

Já a Lei Federal nº 8.987/1995 possui um capítulo específico destinado ao serviço adequado que deve ser oferecido pelas concessionárias, ressaltando a responsabilidade indispensável à atuação da empresa:

Art. 6º Toda concessão ou permissão pressupõe a prestação de serviço adequado ao pleno atendimento dos usuários, conforme estabelecido nesta Lei, nas normas pertinentes e no respectivo contrato.

§ 1º Serviço adequado é o que satisfaz as condições de regularidade, continuidade, eficiência, segurança, atualidade, generalidade, cortesia na sua prestação e modicidade das tarifas.

§ 2º A atualidade compreende a modernidade das técnicas, do equipamento e das instalações e a sua conservação, bem como a melhoria e expansão do serviço. (...) (Brasil, 1995)

Para além da legislação, cumpre aduzir que o conceito de responsabilidade social é extenso, referindo-se à ética como base de nivelamento das ações e relações com todos os públicos com os quais a empresa interage: acionistas, funcionários, consumidores, rede de fornecedores, meio ambiente, governo, mercado, comunidade. É a partir de interações seguras, baseadas em um bom assessoramento e em uma política interna que dissemine uma cultura de integridade, que as empresas passam a ter o reconhecimento por parte da sociedade, seja sendo gratificada e reconhecida pelos seus clientes ou até mesmo tendo uma maior motivação por seus funcionários, maior respeito de seus fornecedores e do meio governamental, construindo, assim, uma empresa sólida e uma sociedade em pleno desenvolvimento (Machado; Corrêa; Lira, 2009, p. 62).

Além disso, a garantia do atendimento ao interesse público por parte do serviço de distribuição de energia elétrica decorre diretamente de sua responsabilidade moral, isto é, agir de modo socialmente responsável porque, sendo isto o correto, é seu dever moral fazê-lo. A pesquisadora Donna Wood (1991 apud Kreitlon, 2004, p. 11), da Universidade de Pittsburgh, corrobora com este pensamento ao enunciar que:

A ideia básica por trás da responsabilidade social empresarial é que empresas e sociedade são sistemas interdependentes, e não entidades distintas; portanto, é natural que a sociedade possua certas expectativas em relação ao que sejam comportamentos e resultados corporativos adequados.

Assim, tendo em vista que a responsabilidade citada considera não apenas os aspectos econômicos, mas também a perspectiva social e ambiental, é de suma importância analisar a importância do compromisso das empresas de distribuição de energia não só com o meio regulatório. Isso porque a construção de uma cultura de integridade é a semente que pode gerar frutos positivos e que satisfazem o complexo sistema regulatório e,

consequentemente, garantam respaldo, prestígio e credibilidade empresarial perante a sociedade e ao Poder Público, que é quem concede o serviço às companhias de distribuição.

Para ilustrar de forma mais densa essa responsabilidade, aqui serão elencados e analisados algumas das atribuições sociais e empresariais assumidas pelas empresas relacionadas com o recorte temático do presente trabalho: a responsabilidade socioambiental, a governança corporativa, o envolvimento com a comunidade e com os *stakeholders* (clientes, fornecedores e órgãos reguladores). Toda essa teia de compromissos deve-se ao papel inerente ao setor elétrico, de modo que os impactos que suas operações podem ter nas comunidades e no meio ambiente possuem enorme dimensão.

A começar pela responsabilidade socioambiental, é fundamental compreender que as empresas distribuidoras de eletricidade possuem o dever de garantir o acesso equitativo à energia, especialmente em áreas rurais, regiões montanhosas, ribeirinhas e comunidades carentes. Nessa senda, tendo em vista o perfil diversificado da população para a qual se fornece o serviço, é cada vez mais necessária a adoção de programas de educação e conscientização sobre o uso eficiente da energia, de modo que a implementação destes pode não só beneficiar a comunidade, mas também despertar um olhar mais atento a este recurso.

Existem empresas, também, que operam em todas as etapas do processo de produção de energia elétrica (geração, transmissão e distribuição). Dentre elas, há aquelas que, em particular, geram uma grande preocupação nas áreas onde concentram geradores eólicos. Os moradores que residem perto de parques onde existem tais atividades reclamam das dificuldades causadas pela poluição sonora provocada pela movimentação de seus geradores.

Além disso, os impactos afetam o meio ambiente, provocando alterações na vegetação, destruição da flora e a morte de animais. Na saúde humana, as consequências vão desde zumbidos no ouvido, depressão e medo (Mazenotti, 2023). Ou seja, a preocupação com a responsabilidade social é mais importante e palpável do que se imagina, uma vez que pode gerar problemas crônicos à população. Desse modo, mesmo com a adoção de práticas sustentáveis, como a utilização de energias renováveis, a responsabilidade das empresas de energia é maximizada, sobretudo tendo em vista o cuidado e a preservação do bem-estar da comunidade local que circunda as áreas exploradas por tais companhias.

Já outra responsabilidade indispensável a tal segmento empresarial é a valorização de uma boa governança corporativa, afinal, a transparência e a ética nos negócios são fundamentais. Ou seja, deve ser levado em conta a adoção de práticas de governança que garantam a conformidade com as leis e regulamentos, além de promover a integridade e a responsabilidade. Pensando nisso, a ANEEL instituiu em 2021 a Resolução Normativa nº

948, que regulamenta a avaliação da qualidade dos sistemas de governança corporativa a ser aplicada às distribuidoras de energia elétrica. Logo no art. 2º, I, tal instrumento enuncia que:

Art. 2º Considera-se as seguintes definições para fins da aplicação deste Módulo VII:

I - sistema de governança, governança corporativa ou governança corporativa clássica, é o sistema pelo qual as empresas e demais organizações são dirigidas, monitoradas e incentivadas, envolvendo os relacionamentos entre sócios, conselho de administração, diretoria, órgãos de fiscalização e controle, e demais partes interessadas; (...) (ANEEL, 2021, p. 51)

É interessante notar que, ao longo desta normativa, a ANEEL instaurou um sistema de quantificação da qualidade do sistema de governança para cada uma das distribuidoras, por meio de pontuações em cada uma das dimensões do sistema de governança, o qual é baseado em cinco dimensões: transparência, estrutura da alta administração, relações de propriedade e controle, controle interno e conformidade regulatória. Ademais, há forte incentivo à adoção de um programa de integridade, a partir da formulação, divulgação e aplicação de códigos de conduta, treinamentos de colaboradores e partes interessadas, além da constante orientação, capitaneado pela equipe de *compliance*, acerca da Lei Anticorrupção (ANEEL, 2021).

Para completar o rol de responsabilidades (mas sem esgotá-lo, afinal, aqui só serão frisadas as mais importantes), eis um outro dever fundamental às empresas do segmento ora explorado, que é o bom relacionamento com os *stakeholders*. Nessa perspectiva, o diálogo ético, transparente e assertivo com clientes, fornecedores, comunidades locais e órgãos reguladores é essencial para entender suas necessidades e expectativas, e para garantir que as operações da empresa sejam socialmente responsáveis. Ou seja, não é somente enxergar a realidade somente sob o prisma da distribuidora, mas também saber quais são as ressalvas dos *players* com os quais se relaciona, em especial por meio de canais próprios para isto.

Frise-se uma atenção especial às relações entre as distribuidoras e os seus clientes/consumidores. Isso porque estabelecer o compromisso de um atendimento desburocratizado e até mesmo mediante uma linguagem simplificada é uma das grandes responsabilidades de tais concessionárias diante do atendimento de milhões de clientes, o que enseja, por si só, em uma volumosa carga de reclamações e requisições, gerando, muitas vezes, litígios administrativos e até mesmo judiciais. Nesse sentido, a preocupação com a máxima resolutividade e qualidade no atendimento também se correlaciona com a integridade das distribuidoras, afinal: é ético fazer com que o cliente não tenha facilidade e agilidade na resolução de seus problemas?

Outrossim, merece destaque o fato de que a concessão pública é regida pela Lei de Licitações e Contratos (Lei Federal nº 14.133 de 2021), e que a assunção das responsabilidades citadas, juntamente com a construção de uma cultura de integridade, possui um peso crucial para a negociação e até mesmo boa reputação com a Administração Pública. Caso haja uma licitação para a concessão do serviço, o próprio edital preverá a obrigatoriedade de um programa de integridade na empresa vencedora:

Art. 25. O edital deverá conter o objeto da licitação e as regras relativas à convocação, ao julgamento, à habilitação, aos recursos e às penalidades da licitação, à fiscalização e à gestão do contrato, à entrega do objeto e às condições de pagamento.

(...)

§ 4º Nas contratações de obras, serviços e fornecimentos de grande vulto, o edital deverá prever a **obrigatoriedade de implantação de programa de integridade pelo licitante vencedor, no prazo de 6 (seis) meses, contado da celebração do contrato, conforme regulamento que disporá sobre as medidas a serem adotadas, a forma de comprovação e as penalidades pelo seu descumprimento.** (grifo nosso) (Brasil, 2021)

Muito embora a Constituição Federal de 1988 tenha estabelecido, em seu art. 175, sobre a necessidade de prévia licitação para concessão de serviços públicos, as relações entre as empresas de distribuição e o Estado que se deram anteriormente ao texto constitucional não necessariamente respeitaram todo o robusto modelo contemporâneo de licitação. Nesse sentido, a Lei Federal nº 8.987/1995 procurou dar um tratamento específico a estes casos, considerando válidas as concessões vigentes até a vigência da Constituição de 1988 (Fortini; Fajardo; Almeida, 2021, p. 496).

A prorrogação dessas concessões, por sua vez, foi permitida por meio da Lei nº 12.783/2013, admitindo-se o alargamento do prazo contratual por até 30 anos, de forma a assegurar a continuidade, a eficiência da prestação do serviço, a modicidade tarifária e o atendimento a critérios de racionalidade operacional e econômica (Fortini; Fajardo; Almeida, 2021, p. 496). No entanto, um elemento indispensável à outorga dessa prorrogação, que aqui se sugere de forma crítica, deve ser a adoção de programas de integridade pelas concessionárias, sejam elas envolvidas na geração, transmissão ou distribuição de energia elétrica, ou mesmo em toda a cadeia produtiva.

Ademais, a Lei de Licitações e Contratos (Lei nº 14.133/2021) garante uma espécie de vantagem competitiva a empresas que adotarem programas de integridade em casos de empate de propostas, o que demonstra que o diferencial que o *compliance* de integridade pode trazer às companhias que o aderirem:

Art. 60. Em caso de empate entre duas ou mais propostas, serão utilizados os seguintes critérios de desempate, nesta ordem:

(...)

IV - desenvolvimento pelo licitante de programa de integridade, conforme orientações dos órgãos de controle. (Brasil, 2021)

A legislação anteriormente citada ainda enuncia, no capítulo destinado às infrações e sanções administrativas, que as sanções pelas infrações previstas na legislação exigirão, como condição de reabilitação do licitante ou contratado, a implantação ou aperfeiçoamento de programa de integridade pelo responsável (Brasil, 2021). Nessa perspectiva, a exigência surge como mais uma forma de valorizar e fomentar a ética, a responsabilidade e probidade das empresas que se relacionam com a Administração Pública, demonstrando que a nova Lei de Licitações e Contratos se alinha com as virtudes éticas que devem ser inerentes ao Estado.

Logo, tendo em vista toda a gama de responsabilidades e incentivos que as empresas de distribuição possuem, observa-se que grandes são as vantagens de se construir, ainda que gradualmente, uma cultura de integridade estratégica, pensando na formação dos colaboradores da companhia, bem como no comprometimento da alta direção com relação aos principais desafios e responsabilidades a serem assumidos pela empresa.

É com base nessa abordagem que será analisado a seguir, de forma pragmática e objetiva, o protagonismo das empresas de distribuição na adoção de programas de integridade, com base em estatísticas e certificações de órgãos de controle, com destaque para a Controladoria-Geral da União, que conta com programas que incentivam tal adoção.

3.3 O protagonismo das empresas de distribuição elétrica na aplicação de Programas de Integridade

O destaque atribuído às empresas de distribuição de energia elétrica, as quais são alvo do recorte temático do presente trabalho, não é à toa. Isso porque, diante de estatísticas oficiais de órgãos que certificam instituições que se destacam na aplicação e construção de uma cultura de integridade, tais companhias exercem um protagonismo notório. Desse modo, busca-se no subtópico ora apreciado investigar e analisar o histórico dessa preeminência e a forma como tal reconhecimento é tido, muitas vezes, como um impulso e incentivo às distribuidoras a investirem ainda mais em um *compliance* de integridade.

Dentre os mais notáveis indicadores de reconhecimento de um ambiente corporativo íntegro, ético e transparente, está o Programa Pró-Ética, que foi ilustrado de forma breve no capítulo anterior e que é capitaneado pela Controladoria-Geral da União. Tal programa possui

reconhecimento internacional diante de órgãos como a Organização dos Estados Americanos (OEA) e a Organização para a Cooperação e o Desenvolvimento Econômico (OCDE), de modo que serve de modelo para que outros países busquem combater a corrupção e outros desvios de conduta ao fomentar a cultura de prevenção, detecção e punição aos responsáveis por atos ilícitos no relacionamento entre os setores público e privado (CGU, 2024).

Os requisitos básicos para a habilitação de uma empresa ao Programa citado seguem um Regulamento específico⁴, que prevê que a instituição, em suma: responda a formulários de perfil e conformidade no prazo estabelecido, comprovando informações fornecidas por meio de documentos; apresente certidão de regularidade fiscal e não conste nos cadastros como inadimplentes; participe do Pacto Empresarial pela Integridade e Contra a Corrupção do Instituto Ethos; não esteja na lista suja do trabalho escravo ou análogo ao escravo do Ministério do Trabalho e Previdência, nem participando de negociação para celebração de acordo de Leniência; tenha uma área responsável pelo Programa de Integridade; publique no site da empresa o Código de Ética; forneça um canal de denúncias na internet. Assim, a empresa que alcançar pontuação igual ou superior a 70 pontos e, cumulativamente, atingir o mínimo de 40% em todas as áreas do formulário, lastros definidos de acordo com o Regulamento citado, estará habilitada a compor a lista Pró-Ética daquele ano (CGU, 2023).

Nesse sentido, ao analisar as estatísticas correspondentes ao histórico da premiação de empresas que receberam da CGU o destaque de empresa “Pró-Ética”, verifica-se a predominância de empresas do setor de energia elétrica, sobretudo nos últimos cinco anos. Na avaliação do biênio 2022-2023, por exemplo, das 84 empresas aprovadas para obter tal selo, 25 foram instituições voltadas para o setor de energia elétrica:

⁴ Link de acesso ao Regulamento do Programa “Empresa Pró-Ética 2022-2023”, disponível no site da Controladoria-Geral da União: <https://www.gov.br/cgu/pt-br/assuntos/integridade-privada/avaliacao-e-promocao-da-integridade-privada/empresa-pro-etica/arquivos/2022-2023/regulamento-empresa-pro-etica-2022-2023-1.pdf>. Acesso em: 29 abr. 2024.



* apenas a holding do Grupo CBO obteve aprovação no Empresa Pró-Ética 2022-2023

Imagem 3: Empresas que receberam a certificação “Pró-Ética” pela Controladoria-Geral da União na edição 2022-2023 (CGU, 2023).

Uma curiosidade importante a ser ressaltada é que única empresa potiguar que foi aprovada nesta avaliação e que recebeu o selo em questão foi uma empresa de distribuição de energia elétrica, qual seja a Neoenergia (Cosern). É a segunda vez que a instituição foi reconhecida por esta certificação e, segundo o superintendente de *compliance* do Grupo Neoenergia, Roberto Medeiros, “Receber o Selo Pró-Ética é o resultado do esforço coletivo de nossos times em manter altos padrões éticos. Esse reconhecimento fortalece nossa determinação em promover uma cultura corporativa baseada na integridade e conformidade, fundamentais para o nosso sucesso” (Neoenergia, 2023).

Já na avaliação do biênio 2020-2021, novamente observou-se o protagonismo das empresas de energia elétrica. Das 67 instituições que receberam o selo Pró-Ética, 13 tinham como atividade econômica a energia elétrica, de modo que a Neoenergia (Cosern), novamente, figurou dentre o ranking de premiadas:



Imagem 4: Empresas que receberam a certificação “Pró-Ética” pela Controladoria-Geral da União na edição 2020-2021 (CGU, 2021).

No biênio avaliativo correspondente aos anos de 2018 e 2019, das 26 empresas contempladas com tal certificação, 4 correspondem ao setor de “Eletricidade e gás”, com destaque para duas grandes empresas do setor de distribuição, que figuram com grande notoriedade: a Enel e a Neoenergia:



Imagem 5: Empresas que receberam a certificação “Pró-Ética” pela Controladoria-Geral da União na edição 2018-2019 (CGU, 2019).

De acordo com o profissional e pesquisador especialista no tema, Rodrigo Fontoura (2019, p. 85), o protagonismo exercido pelas concessionárias de distribuição está vinculado com o relevante papel econômico que elas assumem no Brasil, de modo que estas precisam se firmar nacionalmente como instituições balizadoras dos princípios de integridade, mitigando os riscos inerentes a práticas de atos de corrupção. Além disso, tendo em vista o alcance dessas concessionárias na vida dos cidadãos, a divulgação desse protagonismo em certificações impulsiona o valor moral da empresa para os consumidores, descortinando que há o mínimo de ética por trás da conta de energia, que é o meio pelo qual o cidadão médio conhece a empresa distribuidora.

Diante de toda a preeminência de tal setor, existe uma mensagem, ainda que não proposital, e até mesmo um legado que surge, tanto para inspirar novas empresas quanto para manter a cultura de integridade, e o consequente destaque, das companhias que já são reconhecidas pelo selo da CGU. Essa mensagem pode ser, inclusive, traduzida por meio da lógica a seguir:

Os objetivos desse protagonismo, portanto, podem ser vistos de duas formas: primeiramente no sentido de servir de exemplo aos demais setores de como as empresas economicamente relevantes devem se portar, trazendo uma maior segurança aos milhares de consumidores que tomam seus serviços. Em segundo lugar, para evitar, não só a ocorrência da prática de atos de corrupção, mas principalmente a imputação de penalidade decorrentes da não observância dos ditames previstos na legislação anticorrupção (Fontoura, 2019, p. 85).

Além desse reconhecimento, outros indicadores, como as certificações ISO citadas no capítulo anterior, são de grande valia para alavancar o prestígio e a notoriedade das empresas distribuidoras de eletricidade, principalmente pelo fato de as normas ISO terem respaldo internacional. Duas das grandes concessionárias presentes na lista de empresas Pró-Ética pela CGU, Enel⁵ e Neoenergia⁶, também recebem e conseguem manter a certificação ISO, sobretudo a 37001, para a prevenção, detecção e reação aos riscos e para o combate ao suborno. Assim, a promoção de uma cultura ética entre todos os colaboradores e *stakeholders* da empresa é uma marca não só necessária, mas também comum.

⁵ Link de acesso ao site da Enel que atesta a conquista da certificação ISO 37001: <https://www.enel.com.br/pt/midia/news/d202012-enel-brasil-conquista-certificacao-internacional-antissuborno-ht ml>. Acesso em 29 abr. 2024.

⁶ Link de acesso ao site da Neoenergia que atesta a conquista da certificação ISO 37001: <https://www.neoenergia.com/w/neoenergia-mantem-a-certificacao-iso-37001-de-gestao-antissuborno>. Acesso em 29 abr. 2024.

Oportuno também é pontuar a conquista de concessionárias de distribuição no tocante a prêmios voltados para o ESG, uma vez que esta é uma tendência tão importante, além de ser complementar ao *compliance*. A título de ilustração, tem-se o caso da Neoenergia Cosern, que foi reconhecida, em 2022, como a empresa potiguar com as melhores práticas ESG, dentre as quais estão a equidade de gênero e o empoderamento feminino, a diversidade racial, eletrificação da frota, a digitalização da rede, a segurança e a formação de uma cadeia de suprimentos com fornecedores sustentáveis. Tal premiação foi concedida pelo Grupo de Líderes Empresariais do Estado do Rio Grande do Norte (Neoenergia, 2022).

Portanto, com base na responsabilidade inerente às empresas de distribuição, bem como nos seus notórios desempenhos em avaliações de programas de integridade e de outras certificações relacionadas ao *compliance*, faz-se necessária a análise de tais resultados por dois principais motivos, que serão elencados abaixo e serão destrinchados com base no capítulo seguinte, que fará a intersecção entre os dois primeiros e abordará sobre a aplicação do *compliance* de integridade no setor de distribuição elétrica.

O primeiro motivo é para saber se o protagonismo exercido por tais empresas nas avaliações corresponde, de fato, a um trabalho eficiente na construção de uma cultura de integridade ou se há algum resquício de mercantilismo ou especulação em cima dessas certificações. O segundo, por sua vez, é para responder à hipótese proposta na introdução e descobrir se a eficiência de programas de integridade vai além do reconhecimento por meio de selos e permite, efetivamente, garantir uma formação nos colaboradores da empresa, juntamente com a alta direção, para que estes façam jus aos títulos que conquistam.

4 A APLICAÇÃO DO *COMPLIANCE* DE INTEGRIDADE EM EMPRESAS DISTRIBUIDORAS DE ENERGIA ELÉTRICA: DESAFIOS E PERSPECTIVAS

Superadas as contextualizações e introduções oportunas à construção do recorte temático que representa a tônica do presente trabalho, é chegado o momento de trazer à tona a correlação entre o *compliance* de integridade e as concessionárias de distribuição de energia elétrica. Dessa maneira, é necessário, agora, investigar quais são os principais desafios e iniquidades que margeiam o setor de distribuição, bem como aferir se estes problemas estão sendo tratados com a devida seriedade atinente à responsabilidade socio empresarial explorada anteriormente. Por meio desse panorama, será possível diagnosticar com maior acurácia o cenário ora analisado, para que sejam propostas as melhores soluções, dentro da lógica de um programa de integridade, para cada uma das concessionárias.

Da mesma maneira, será apresentado o *modus operandi* e as principais estratégias de integridade utilizadas por concessionárias que receberam o selo Pró-Ética da CGU, muitas das quais estão espalhadas por diversas regiões do Brasil. Diferente do modelo de funcionamento analisado no Capítulo 2, desta vez será apreciada a forma como as empresas de energia utilizam o *compliance* de integridade não só como mecanismo preventivo de condutas antiéticas, mas também como um instrumento reparador de tais práticas.

Também serão destacadas as perspectivas do *compliance* de integridade diante de novas legislações e regulações cuja tônica é a ética, como o exame dos desdobramentos dos dez anos da Lei Anticorrupção no Brasil e seus impactos no setor de distribuição elétrica, sobretudo no que diz respeito às adaptações de tais empresas a esta legislação. É por meio dessa análise que será possível identificar se há alguma lacuna legal, a ausência de uma postura mais combativa por parte das concessionárias de distribuição, ou ambas as falhas.

4.1 Os desafios atinentes ao setor de distribuição elétrica: um olhar acerca dos riscos de integridade

A energia elétrica está presente em praticamente todas as localidades do Brasil. Para isso, diversas são as concessionárias de distribuição existentes, que possuem uma capilaridade de atuação que vai desde a capital até os interiores e regiões mais afastadas. À luz desse cenário, observa-se que o quadro de operação dessas companhias é quantitativamente grande, envolvendo diversos *players* para administrar e fazer com que o serviço público prestado na ponta da cadeia produtiva seja eficiente. Gerir toda a estrutura citada, contando com diversas

relações entre as concessionárias e o Estado (aqui se incluem agências e órgãos reguladores) e os consumidores, envolve riscos significativos e abundantes.

Aqui vale lembrar algumas das características dos riscos de integridade, quais sejam: é um ato humano, praticado por uma pessoa ou grupo; afronta os Princípios da Administração Pública, em especial o da impessoalidade e da moralidade, bem como envolve alguma forma de deturpação, desvio ou negação da finalidade pública ou do serviço público a ser entregue ao cidadão, de modo que o dolo, na maioria das vezes, faz-se presente (ITI, 2018, p. 12). Nesse sentido, aqui serão trazidos à tona os principais exemplos de riscos de integridade, mediante a apresentação de garantias reais, baseadas em notícias, outras investigações científicas e indicadores das próprias agências reguladoras, a fim de melhor contextualizar.

Cumprindo aduzir que um dos grandes riscos de integridade existentes é a tensão entre as concessionárias e os órgãos reguladores. Nesse sentido, é oportuno compreender o papel do regulador como ente responsável por manter o equilíbrio entre os interesses dos agentes públicos e privados, prezando pela eficiência da prestação de serviços (Marques Neto, 2009, p. 34, *apud* Fortini; Fajardo; Almeida, 2021, p. 490).

No entanto, o nível de conhecimento que cada agente econômico possui em relação a determinado processo produtivo, que é crucial para a tomada de decisão em cada etapa desse processo, gera uma assimetria de informação. Ou seja, cada uma das empresas reguladas possui uma carga gerencial e de conhecimento bastante elevada, de modo que o regulador procura reduzir essa assimetria colocando previamente em audiência ou em consulta pública as minutas das principais normas e notas técnicas (Fortini; Fajardo; Almeida, 2021, p. 490). Mesmo assim, ainda há uma necessidade de vigília constante em relação à atuação das agências reguladoras. O próprio art. 9º da Lei Federal nº 13.848/2019 enuncia que:

Art. 9º Serão objeto de consulta pública, previamente à tomada de decisão pelo conselho diretor ou pela diretoria colegiada, as minutas e as propostas de alteração de atos normativos de interesse geral dos agentes econômicos, consumidores ou usuários dos serviços prestados.

§ 1º A consulta pública é o instrumento de apoio à tomada de decisão por meio do qual a sociedade é consultada previamente, por meio do envio de críticas, sugestões e contribuições por quaisquer interessados, sobre proposta de norma regulatória aplicável ao setor de atuação da agência reguladora. (Brasil, 2019)

Nessa perspectiva, Fortini, Fajardo e Almeida (2021, p. 491) entendem que tal Lei objetiva tornar as agências reguladoras entes permeáveis à participação externa, a fim de garantir maior transparência e *accountability* aos seus atos. Da mesma forma, a legislação recém pontuada destaca sobre o dever da adoção de programas de integridade por parte das

agências reguladoras, o que faz com que seja suscitada a preocupação com os riscos existentes em tais entes:

Art. 3º A natureza especial conferida à agência reguladora é caracterizada pela ausência de tutela ou de subordinação hierárquica, pela autonomia funcional, decisória, administrativa e financeira e pela investidura a termo de seus dirigentes e estabilidade durante os mandatos, bem como pelas demais disposições constantes desta Lei ou de leis específicas voltadas à sua implementação.

(...)

§ 3º **As agências reguladoras devem adotar práticas de gestão de riscos e de controle interno e elaborar e divulgar programa de integridade, com o objetivo de promover a adoção de medidas e ações institucionais destinadas à prevenção, à detecção, à punição e à remediação de fraudes e atos de corrupção.** (grifo nosso) (Brasil, 2019)

Assim, para arrematar o verdadeiro risco que a assimetria de informação contextualizada oferece, é cabível ressaltar que os agentes que possuem maior domínio sobre as informações (naturalmente aqueles imersos no processo produtivo) possuem um maior domínio sobre a obtenção de vantagens econômicas significativas. Contudo, essas vantagens podem se intensificar a ponto de serem economicamente insustentáveis do ponto de vista jurídico para se tornarem abusivas, ilegítimas e que violam os direitos dos usuários finais, de modo que, muitas vezes, o Estado (por meio dos órgãos de controle) sequer consegue identificar tais práticas para combatê-las ou adotar os modelos regulatórios mais adequados (Justen Filho, 2002, p. 35 *apud* Fortini; Fajardo; Almeida, 2021, p. 491).

Some-se a isso a ideia de que existe um fenômeno de “captação das agências reguladoras”, explicado por Marver Hillel Bernstein (1955), consistente no distanciamento de uma agência reguladora de seus propósitos iniciais, uma vez que elas se tornam muito dependentes das informações providas pelos seus regulados, nesse caso, as empresas de distribuição elétrica. Em meio a tal realidade, os interesses do regulado e do regulador se confundem, o que reflete o controle dos agentes econômicos na própria intervenção regulatória, gerando uma passividade da agência reguladora em saber quais estratégias usar para cumprir com seu papel de monitoramento (Fortini; Fajardo; Almeida, 2021, p. 491).

Esse fenômeno da captura pode se dar por atos conscientes ou pela própria circunstância que a assimetria de informações citada gera, conforme demonstra o entendimento de Marçal Justen Filho:

Observe-se que o fenômeno da captura não se relaciona necessariamente com manifestações de corrupção num sentido próprio e estrito. É perfeitamente possível que a captura se processe de modo inconsciente, sem envolver transações indevidas ou outorga de vantagens reprováveis para os servidores estatais. Poderia aludir-se a

uma espécie de comunhão cognitiva ou identidade de experiências, vinculando profissionais de áreas técnico-científicas determinadas. Os integrantes das agências e os profissionais do setor privado compartilham vivências e dificuldades comuns, o que pode produzir um processo dialético de identificação. Em última análise, a agência tem contatos muito mais próximos, de modo permanente, com as indústrias reguladas. (Justen Filho, 2002, p. 371, apud Fortini; Fajardo; Almeida, 2021, p. 491)

Portanto, observa-se que as interações entre as agências reguladoras e as concessionárias de distribuição elétrica são marcadas por riscos, sobretudo quando se analisa tal contexto sob o prisma da concentração de muitas informações e de influência econômica em um só agente, que no caso possui o monopólio de distribuição. É por esse motivo que é necessária uma vigília constante e robusta em relação à prestação e regulação de tais serviços. Isso se dá não só pelo respeito a mecanismos legais já existentes, mas também pela construção e fomento contínuo de uma cultura de integridade nas empresas de energia.

Outra garantia válida e que merece ser elencada é a de alguns escândalos de fraude e corrupção envolvendo empresas do setor de distribuição elétrica. Vale ressaltar que objetivo em elencar tais acontecimentos não é vilanizar ou mesmo difamar estas companhias, mas sim relacionar os escândalos com os riscos de integridade ora pontuados. Ou seja, é por meio da exemplificação de sinistros que acometeram as concessionárias, os quais tiveram notória repercussão, que se pode aferir como a consolidação da integridade ainda é um desafio a este setor, de modo que tais acontecimentos afetam não só a preocupação com a ética propriamente dita, mas também a atenção e cuidado com a preservação do interesse público.

Acerca disso, há um vasto material jornalístico e midiático, com desenrolar de operações e de investigações envolvendo autoridades competentes, que, embora revele casos pontuais de escândalos de corrupção, ilustram de forma satisfatória os riscos de integridade. Assim, ao traçar uma linha do tempo dos últimos cinco anos, no ano de 2019, por exemplo, a Polícia Civil de Goiás prendeu dois prestadores de serviço da distribuidora Enel por corrupção passiva. Segundo a investigação, a dupla pedia dinheiro de clientes com justificativa de que os medidores de energia estavam adulterados, chegando a cobrar valores superiores a três mil reais às vítimas (Costa, 2024).

Vê-se, assim, a importância de formar profissionais íntegros e eticamente responsáveis para evitar, inclusive, algum escândalo caso estes eventualmente venham a se desligar da empresa, uma vez que muitas vezes possuem informações privilegiadas do serviço que prestavam. Em 2023, por exemplo, no Amapá, dois ex-funcionários de uma distribuidora de energia elétrica foram indiciados por corrupção passiva após cobrarem valores para manter “gatos” (desvio ou fraude de energia) em duas residências em Macapá. Segundo a Polícia

Civil, os indiciados chegaram a receber quantias consideráveis de consumidores (Aleixo, 2023).

Já em abril de 2024, a Polícia Civil do Distrito Federal cumpriu mandados de prisão contra funcionários terceirizados da Neoenergia Distribuição Brasília S/A, os quais desviaram treze milhões de reais de dívidas de clientes para os nomes de pessoas mortas. Ainda segundo a Polícia Civil, os crimes envolvem estelionato eletrônico e inserção de dados falsos em sistema de informações, de modo que as manipulações dos terceirizados visavam beneficiar clientes com débitos de luz, causando, assim, prejuízo à concessionária. Os funcionários foram demitidos e a distribuidora adotou as medidas administrativas cabíveis (O Globo, 2024).

Tais esquemas de corrupção de energia muitas vezes são mais comuns (e até mesmo mais veiculados) quando a fraude parte do próprio consumidor de energia. No entanto, é crucial a este estudo analisar a eventual participação de algum funcionário que, minimamente, seja complacente com esquemas como este. Afinal, para além da análise ética, trata-se de um assunto de responsabilidade coletiva, na medida em que se deve considerar que a energia está diretamente ligada a recursos naturais, o que evoca fundamentalmente uma preocupação com a sustentabilidade ambiental, maximizando a seriedade do assunto (Browne, 2021).

Outrossim, uma das principais críticas a essa modalidade de escândalo é a complacência e a impunidade com que se lida com furtos de energia, muitas vezes envolvendo agentes que trabalham “na ponta do serviço”, como foi visto nos exemplos citados. Tudo isso inviabiliza financeiramente as distribuidoras de energia e compromete a oferta do serviço público de eletricidade por essas empresas (Valor Econômico, 2023).

Um outro risco significativo está relacionado à transparência e à comunicação com os clientes, especialmente no que tange à clareza das informações sobre tarifas, condições de fornecimento e interrupções de serviço. Isso porque a falta de transparência pode resultar em desconfiança e insatisfação por parte dos consumidores, levando a uma reputação negativa e, potencialmente, a sanções regulatórias. A ocorrência de práticas inadequadas de atendimento ao cliente, como a resolução ineficiente de reclamações ou a falta de canais acessíveis para reportar problemas, podem comprometer a integridade da empresa ao expor os clientes a abusos ou negligência.

Para mitigar esses riscos, é fundamental que as distribuidoras de energia elétrica ofereçam um suporte robusto e eficaz aos seus clientes, que inclua não apenas canais de atendimento acessíveis e responsivos, mas também processos claros para resolução de conflitos. A existência de mediações administrativas é crucial para garantir que as disputas

sejam resolvidas de maneira justa e eficiente, evitando a judicialização excessiva e a sobrecarga do sistema judiciário.

Além disso, a mediação administrativa proporciona uma plataforma neutra para o diálogo entre a empresa e o consumidor, facilitando a resolução de problemas e promovendo a transparência. Isso não só melhora a percepção pública da empresa, mas também reforça a conformidade regulatória e a proteção ao consumidor, pilares essenciais para a manutenção da integridade organizacional.

Todo o panorama exposto desperta a necessidade urgente e integrada de se investir na construção de uma cultura de integridade, a fim de que estes riscos sejam mitigados. Nessa perspectiva, vale lembrar que, para a efetividade dessa construção, é fundamental que as empresas elaborem códigos de ética e de conduta com linguagem simples e acessível aos seus funcionários, incluindo pessoas com deficiência. Isso porque, diante de perfis tão heterogêneos dentro de uma companhia, é necessário tornar a compreensão mais descomplicada, devendo essas instruções serem repassadas não só por meio de fontes escritas, mas também mediante treinamentos e palestras acerca da ética e da integridade.

Logo, diante da repetição de todo cenário de corrupção, assimetrias de informações e fraudes ao longo dos anos, resta a dúvida: seria a adoção de programas de integridade minimamente suficientes e eficazes para combater os riscos citados? Além disso, seria, tais programas acessíveis e inclusivos, quanto à linguagem e formato de aplicação, para colaboradores de baixa escolaridade ou mesmo com deficiência? Para compreender isto, é primordial analisar o *modus operandi* de empresas distribuidoras que já adotam tais programas e que já são referências na área.

4.2 O *compliance* de integridade como mecanismo preventivo e reparador de conduta antiéticas: *modus operandi* e referências de empresas de distribuição elétrica premiadas

As concessionárias de distribuição de energia elétrica são permeadas pelo envolvimento destas com: matéria de direito público, considerando a forma de contratação pública a respeito da qual restou vencedora em regime licitatório; com o mais diversificado espectro político (prefeitos, vereadores, deputados, assessores, etc.), uma vez que as suas atividades estão diretamente ligadas às ações perante o município e Estado, bem como com o mais amplo e diversificado público de consumidores (pessoas físicas e jurídicas), a fim de manter o atendimento sobre os serviços que lhes são prestados (Guimarães, 2022).

Diante dessa realidade, o *compliance* surge como ferramenta crucial para tratar conflitos éticos, de forma preventiva e até mesmo reparadora, de modo a manter e adequar tais empresas aos valores não só estabelecidos internamente, mas também aos Princípios da Administração Pública. Portanto, é por meio da aplicação de políticas anticorrupção, de padrões de relacionamento com o Poder Público, e ainda de critérios para contratações e manutenção de parcerias com fornecedores que se consegue construir, ainda que a curtos passos, uma cultura de integridade, a qual, muitas vezes, tem como norte um programa no qual as diretrizes corporativas estão condensadas.

Nessa senda, a seguir, serão elencadas as principais formas de como o *compliance* de integridade, foco deste trabalho, é levado a cabo pelas principais distribuidoras de eletricidade, ou seja, o *modus operandi*. Tudo isso com base em informações prestadas nos portais digitais de companhias como Enel, Neoenergia, CPFL (Companhia Paulista de Força e Luz), Cemig (Companhia Energética de Minas Gerais) e Light, companhias que são referências na prestação de serviços de distribuição, algumas das quais são premiadas com selos de integridade, como citado no capítulo anterior.

Em primeiro lugar, é essencial recapitular o que se entende por programa de integridade. Nesse sentido, a Lei Anticorrupção enuncia que tal instituto, no âmbito de uma pessoa jurídica, no conjunto de mecanismos e procedimentos internos de integridade, auditoria e incentivo à denúncia de irregularidades e na aplicação efetiva de códigos de ética e de conduta, políticas e diretrizes com objetivo de detectar e sanar desvios, fraudes, irregularidades e atos ilícitos praticados contra a Administração Pública, nacional ou estrangeira (CGU, 2022). À luz desse conceito, resta saber a forma como tais programas de *compliance* são implementados, na prática, pelas principais distribuidoras do país.

4.2.1 Enel Brasil S.A.

A começar pela Enel, a companhia italiana atua no setor de distribuição elétrica no Brasil em três estados (Ceará, Rio de Janeiro e São Paulo), atingindo um total aproximado de 15,6 milhões de consumidores, incluindo as classes residencial, industrial, comercial, rural e do setor público. Além disso, possui 8,1 milhões de colaboradores próprios e cerca de 28,2 mil colaboradores parceiros (Enel, 2024).

É considerada uma das maiores distribuidoras do país, tendo sido premiada pelo selo Pró-Ética da CGU em pelo menos duas edições. Adota, ainda, o Programa Global de *Compliance* relativo à responsabilidade coletiva, que representa uma oportunidade de reforçar

a prevenção proativa de responsabilidade corporativa por meio do aprimoramento do sistema de governança e controles internos, e é concebido para dar suporte a condutas apropriadas e legais em todo o grupo (Enel, 2024, p. 7).

Apesar da complexidade e capilaridade de tal instrumento, aqui se faz oportuno mencionar, com maior ênfase, as medidas atinentes ao *compliance* de integridade, que estão presentes em outra diretriz da empresa (associada ao programa citado), que é o Plano de Tolerância Zero com a Corrupção⁷. Dentre os compromissos assumidos pela empresa, estão: o combate a subornos; a abstenção de doações a partidos políticos; a adoção de um protocolo específico em casos de doações a organizações beneficentes e patrocínio, bem como a vedação a tratamentos de favor, a presentes e agrados (Enel, 2024, p. 9).

Quanto à aplicação desse Plano, a Enel conta com uma estratégia descentralizada para aplicar integralmente tais diretrizes as suas subsidiárias. Inclusive, caso sejam detectadas condutas que infrinjam o Plano, a Enel, dentro dos limites legalmente estabelecidos, poderá aplicar as medidas que considerar oportunas, incluindo a rescisão contratual, contra agentes, consultores e intermediários (Enel, 2024, p. 11).

Da mesma forma, atua com a prática de *due diligence* nos procedimentos de compra e venda, investigando o perfil dos fornecedores quanto à ética e reputação. Na área de Recursos Humanos, busca-se selecionar candidatos que prezam pelo Código de Ética da empresa, bem como, em caso de infração ao Plano, aplicam-se medidas disciplinares aos empregados infratores, incluindo aqueles que ocupam cargos executivos, conforme os convênios coletivos, procedimentos e as leis vigentes (Enel, 2024, p. 12).

Ademais, o Plano indica que são realizadas formações de treinamento para o pessoal (colaboradores de forma geral) acerca dos compromissos no tocante ao combate à corrupção, bem como disponibilizados canais de denúncia, que são analisados por uma auditoria interna que deliberará sobre eventuais infrações e sanções que das denúncias derivarem (Enel, 2024, p. 14). Portanto, verifica-se que a robustez de tal programa, além de se adequar aos valores da empresa, visa mitigar os riscos de integridade citados anteriormente, que devem ser cada vez mais combatidos, sobretudo diante da dimensão que a empresa ocupa no país.

4.2.2 Neoenergia S.A.

⁷ Link de acesso ao Plano de Tolerância Zero com a Corrupção Enel Brasil: https://www.enel.com.br/content/dam/enel-br/one-hub-brasil---2018/a-enel/comportamento-%C3%A9tico---documentos/Compliance_Plano_de_tolerancia_zero_v.2018.pdf. Acesso em: 25 de maio de 2024.

A Neoenergia é uma concessionária que possui uma abrangência aproximada de área de distribuição de 842 mil quilômetros quadrados, com aproximadamente 16,1 milhões de unidades consumidoras atendidas, levando energia a 37,7 milhões de pessoas. Além disso, possui cinco distribuidoras espalhadas pelo Brasil: Neoenergia Coelba (BA), Neoenergia Pernambuco (PE), Neoenergia Cosern (RN), Neoenergia Elektro (SP/MS) e Neoenergia Brasília (DF). A empresa foi premiada nas últimas três edições do selo Pró-Ética, possuindo robustas ações para a promoção da ética e da integridade (Neoenergia, 2024).

A empresa conta com um programa de *compliance* voltado para diferentes frentes de atuação, trazendo um alinhamento para os propósitos e valores da companhia. A partir disso, existem diversos documentos e diretrizes para nortear essa cadeia de integridade, em que são selados diversos compromissos. Dentre eles, está o comprometimento da alta direção da pessoa jurídica, incluídos os conselhos, evidenciado pelo apoio visível e inequívoco às condutas previstas no Código de Ética da empresa.

Outrossim, as Políticas do Programa de Integridade têm uma periodicidade de revisão anual. Estas foram construídas para atender aos riscos específicos da Neoenergia, tais como: o alto índice de terceirização; a grande extensão geográfica da área de atuação; a necessidade frequente de licenciamentos ambientais; a constante fiscalização regulatória, fiscal, trabalhista e ambiental; o elevado volume de compras e contratos, bem como o relacionamento com o poder público (Neoenergia, 2016, p. 6).

A Neoenergia, ainda, conta com uma plataforma de Educação à distância (EAD) denominada Rede Aprender, uma ferramenta para disseminação de conhecimento que facilita levar o treinamento aos colaboradores das empresas do Grupo em assuntos ligados à ética, integridade e práticas anticorrupção. Da mesma forma, estabelece procedimentos específicos para prevenir fraudes e ilícitos no âmbito de processos licitatórios, na execução de contratos administrativos ou em qualquer interação com o setor público, ainda que intermediada por terceiros, tais como pagamento de tributos, sujeição a fiscalizações, ou obtenção de autorizações, licenças, permissões e certidões (Neoenergia, 2016, p. 17).

Frise-se que, em meio a tudo isto, também informa que há canais de denúncia de irregularidades abertos e amplamente divulgados a funcionários e terceiros, e de mecanismos destinados à proteção de denunciante de boa-fé. Por meio dos relatórios de integridade divulgados anualmente, é possível identificar registros estatísticos das denúncias e quais os *status* delas. Por fim, vale destacar que a empresa adota medidas disciplinares em caso de violação do Programa de Integridade, como advertência verbal ou escrita, suspensão e até mesmo desligamento (Neoenergia, 2016, p. 24).

4.2.3 CPFL Energia S.A.

A CPFL (Companhia Paulista de Força e Luz) é uma empresa centenária, que atua desde 1912 nos ramos de geração, transmissão, distribuição, comercialização e prestação de serviços energéticos. Possui mais de 15 mil colaboradores, 10,3 milhões de clientes e dispõe de três distribuidoras: CPFL Paulista, CPFL Piratininga, CPFL Santa Cruz e RGE (Rio Grande Energia). Os estados contemplados por essa distribuição são Minas Gerais, Paraná, Rio Grande do Sul e São Paulo. A companhia foi reconhecida com o selo Pró-Ética nas edições 2011, 2017, 2018-2019 e 2020 -2021 (CPFL Energia, 2024).

Quanto ao Programa de Integridade do Grupo CPFL, este foi instituído com o propósito de prevenir danos de natureza financeira, jurídica e reputacional, por meio de quatro principais dimensões: diretrizes, comunicação, avaliação e monitoramento. A abrangência envolve desde colaboradores, fornecedores que representam as empresas do grupo nas relações com agentes públicos, parceiros comerciais, bem como membros da alta administração. O *modus operandi* pode ser demonstrado esquematicamente mediante a imagem a seguir:



Imagem 6: Estrutura do Programa de Integridade da CPFL Energia (CPFL, 2024).

No campo das diretrizes, verifica-se que estão inseridos todos os regulamentos (legais, administrativos e institucionais) que compõem as obrigações da companhia. Na área da comunicação, há a presença de treinamentos, conversas mensais sobre integridade, existência de canais de denúncias, além de outras ações que, em sua maioria, ficam sob o encargo do time de *compliance* ou mesmo do setor de Recursos Humanos da companhia. No plano de monitoramento, há uma forte predominância de avaliações e metas, a fim de se conseguir um alinhamento entre ambas. Por fim, no plano avaliativo, encontram-se práticas comuns do *compliance*, como *due diligence*, avaliações de riscos e investigações no geral.

A empresa conta, também, com uma Política Interna Anticorrupção⁸, que objetiva estabelecer diretrizes de controle e combate à corrupção para colaboradores, clientes, fornecedores, parceiros comerciais e partes relacionadas ao Grupo CPFL. No documento, são evidenciados eventuais riscos de integridade, como lavagem de dinheiro e suborno entre tais agentes, bem como são especificadas as atribuições e responsabilidades de cada um deles. Notadamente, ainda é trazida a preocupação do relacionamento entre a empresa com agentes públicos, afinal, trata-se de uma concessionária de serviços públicos (CPFL, 2022).

Por fim, é concedido um destaque ao papel do *compliance officer* (encarregado pela conformidade, em português), que atua na promoção do engajamento dos integrantes da cadeia de valor do Grupo CPFL na prevenção e no combate a situações de transgressões éticas, a legislações vigentes e aos normativos relacionados aos temas de *compliance*. Ademais, são apresentados os meios de comunicação para eventuais violações da Política em questão, bem como as sanções e consequências, que vão desde faltas graves até desligamento e rescisão contratual (CPFL, 2022).

4.2.4 Cemig Distribuição S.A.

A Cemig Distribuição S.A. é a concessionária responsável pela rede de distribuição elétrica do Estado de Minas Gerais e atende cerca de 96% deste ente federativo. Além disso, ela possui o maior índice de atendimento a consumidores de baixa renda do país, fornecendo energia elétrica a 42,9% do total de consumidores de classe residencial (Cemig, 2024). Atuante em diversos segmentos energéticos, a Cemig adota uma Política de *Compliance*

⁸ Link de acesso à Política Anticorrupção da CPFL Energia: <https://www.grupocpfl.com.br/sites/default/files/2023-07/Pol%C3%ADtica%20Anticorrupt%C3%A7%C3%A3o%20CPFL%20Energia.pdf>. Acesso em: 27 de maio de 2024.

unificada e voltada a todas as áreas de atuação, organizada em 10 pilares, como demonstrados abaixo:

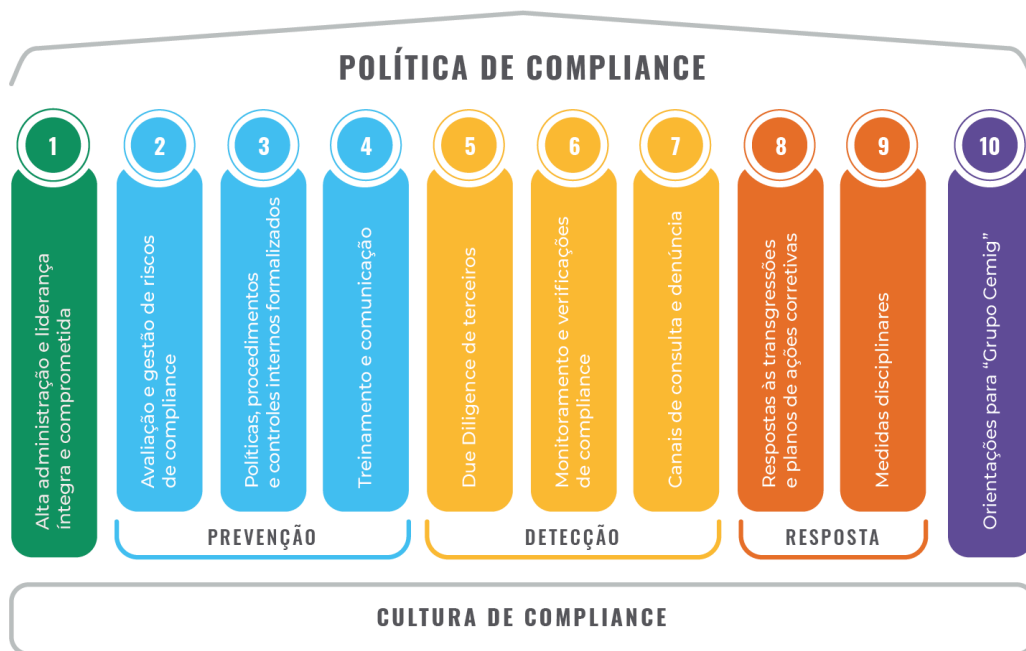


Imagem 7: Política de *Compliance* da Companhia Energética de Minas Gerais (Cemig, 2024).

Descortinar tais pilares internamente por meio de códigos de ética e conduta é crucial para que cada funcionário leve adiante não só os valores da empresa, mas também a responsabilidade que se tem de ser parte de um todo. Por isso, é interessante que a alta direção tenha o comprometimento de seguir os princípios institucionais e éticos da empresa, a fim de que haja um espelhamento por parte dos demais colaboradores. O programa da Cemig, em questão, envolve três principais frentes de atuação: a prevenção, a detecção e a resposta.

Na seara da prevenção, estão situados os controles de riscos, bem como programas de treinamentos e controles internos. Na detecção, há uma preocupação quanto aos critérios de conformidade e integridade na seleção de parceiros e fornecedores, com o fito de que estes sigam os mesmos critérios de conduta da Cemig. Além disso, há canais de consultas e denúncias de irregularidades, inclusive anônimas, independentes e destinados para este fim. Já no campo da resposta, o Grupo Cemig acredita que as medidas disciplinares, quando cabíveis, devem ser usadas como uma ferramenta de educação e a responsabilização é necessária para garantir a efetividade dessas medidas (Cemig, 2024).

Destaca-se, ainda, que o próprio site da empresa disponibiliza anexos com documentos pormenorizados relacionados ao Programa de *Compliance* institucional. São eles:

a Política de Gerenciamento de Riscos Corporativos e Controles Internos da Cemig; a Política de *Compliance* e Antissuborno; a Política de Conflito de Interesses; a Política de Governança, Gestão e Controle em Sociedades Participadas nas quais a Cemig não Detenha o Controle Acionário; a Política de Transações com Partes Relacionadas do Grupo Cemig; a Política de Divulgação de Informações da Cemig; a Instrução de Oferta e Recebimento de Brindes, Presentes e Cortesias e a Instrução de Conflito de Interesses no Exercício de Atividades Profissional Privada Externa (Cemig, 2024).

4.2.5 Light Serviços de Eletricidade S.A.

Fundada há mais de 100 anos, a Light é uma empresa que atua, dentre outros serviços, no setor de distribuição elétrica no Estado do Rio de Janeiro. Atende cerca de 31 municípios, contando com mais de 4,3 milhões de clientes. A companhia recebeu o selo Pró-Ética da CGU no biênio 2022-2023 e é signatária do Pacto Empresarial pela Integridade e Contra a Corrupção, uma iniciativa que visa reunir empresas que assumem o compromisso de divulgar a legislação brasileira anticorrupção para seus funcionários e *stakeholders*, a fim de que ela seja cumprida integralmente (Light, 2024).

O programa de integridade da Light é revestido por uma conduta empresarial baseada no Código de Ética, em uma Política Anticorrupção e de Patrocínios. Tudo isso se soma, também, ao Comitê de Ética da companhia, responsável por: avaliar permanentemente a atualização e pertinência do Código de Ética; determinar as ações necessárias para sua divulgação e disseminação; oferecer subsídios para as decisões relacionadas à violação do Código; analisar dúvidas de interpretação de tal documento; analisar pedido de reconsideração, dirigido ao Comitê, das decisões sobre violação ao Código de Ética, bem como apreciar os casos omissos deste (Light, 2024).

O Código de Ética da Light explora de forma bastante abrangente o *compliance* de integridade ora estudado, destacando os princípios da empresa, as diretrizes de conduta e a gestão do processo ético. Há uma peculiaridade neste código, que vai além da abordagem de combate à corrupção, correspondente a uma postura de repúdio ao assédio. Esta é uma importante tônica intrinsecamente ligada à integridade e que a Light reserva um tópico de seu Código de Ética para ressaltar que não tolera nenhum tipo de assédio moral ou sexual no ambiente de trabalho, incluindo condutas abusivas, inoportunas ou ofensivas (Light, 2024).

A Política Anticorrupção da Light, por sua vez, traz um alinhamento bastante fiel à Lei nº 12.846/2013. Um destaque em relação às demais companhias se dá na abordagem das

diligências em fusões, aquisições e associações, uma vez que a companhia exige uma criteriosa verificação de riscos em relação às empresas que eventualmente se associarem a ela para estes fins. Outro ponto que merece atenção é a periodicidade da revisão desta Política, que contará deverá ser revisada dentro de um prazo máximo de três anos, visando garantir que a Companhia permaneça aderente à legislação vigente e regulamentação aplicável, caso existente (Light, 2022).

4.3 Os dez anos da Lei Anticorrupção e seu impacto no setor de distribuição elétrica

Em 2023 a Lei Anticorrupção (Lei Federal nº 12.846) completou dez anos. Seu conteúdo se relaciona diretamente com o tema deste trabalho, uma vez que tal mecanismo legal incentiva empresas a adotarem mecanismos e práticas de integridade e, com isso, tem promovido uma mudança de cultura organizacional, evidenciado a relevância da ética e da conformidade como pilares fundamentais para uma atuação empresarial duradoura. Nesse sentido, ao celebrar a efeméride em questão, é essencial suscitar os impactos da Lei Anticorrupção (LAC) na política institucional das distribuidoras de energia elétrica.

De forma geral, o cenário empresarial dos últimos dez anos foi consideravelmente impactado pelo surgimento da LAC. De acordo com a Controladoria-Geral da União (2024), órgão condutor dos Processos Administrativos de Responsabilização (PAR), desde a implementação da LAC, foram instaurados 1.573 PARs, dos quais 842 foram julgados. Esses processos resultaram na aplicação de multas que ultrapassam a marca de R\$ 1 bilhão. Além disso, a CGU, em parceria com a Advocacia-Geral da União (AGU), já celebrou 27 acordos de leniência, o que representa R\$ 18.3 bilhões em valores acordados, dos quais R\$ 8.8 bilhões já foram pagos pelas empresas (CGU, 2024).

Vale citar que o enfrentamento à corrupção compõe um dos Objetivos do Desenvolvimento Sustentável (ODS), um plano de ação com 17 objetivos globais para serem cumpridos até o ano de 2030, a fim de que todos os países cresçam e cooperem nessa agenda de sustentabilidade, conforme demonstrado na imagem a seguir, que será posteriormente analisada.



Imagem 8: Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ONU, 2024).

À luz de tais metas, a LAC conversa diretamente com o Objetivo 16, o qual busca “promover sociedades pacíficas e inclusivas para o desenvolvimento sustentável, proporcionar acesso à justiça para todos e construir instituições eficazes, responsáveis e inclusivas em todos os níveis”. Ou seja, o impacto de uma Lei Federal sobre a Administração Pública e o setor privado acaba influenciando tais agentes na busca pela transparência e integridade (Cardoso; Rodrigues, 2024).

Já no que concerne ao recorte mais específico, as empresas de distribuição elétrica tiveram, em sua maioria, impactos semelhantes às outras companhias do terceiro setor quanto à preocupação com a Lei Anticorrupção. Porém, por possuir um caráter peculiar de lidar com *players* espalhados por diversas localidades, como a Administração Pública e, principalmente, os funcionários terceirizados que executam uma parcela considerável do serviço, exige-se uma maior vigilância quanto aos mecanismos adotados para a execução de um *compliance* efetivo. Exemplos destes instrumentos são a implementação de um robusto programa de integridade, de palestras institucionais relacionadas à ética profissional e da aplicação exemplar e justa de sanções disciplinares, quando oportunas.

Ademais, essa vigilância não deve se restringir só ao presente, mas também antever e acompanhar as reinvenções possíveis e futuras dos riscos de integridade, afinal, como foi visto em subtópico anterior, numerosas são as possibilidades de fraude e desvios éticos dentro de empresas que atuam de forma tão capilarizada, como as do setor de energia. É a partir de

uma atuação atualizada, voltada para as diversas necessidades e riscos da empresa, que se gera uma reputação mais prestigiada e até mesmo uma maior competitividade.

Ao analisar as políticas de *compliance* das concessionárias, como foi visto anteriormente, percebe-se que muitas práticas utilizadas são uniformizadas ou mesmo inspiradas em outras empresas, inclusive do exterior. A Enel, por exemplo, possui o Programa Global de *Compliance*, tendo em vista que opera em mais de 30 países. Assim, a lógica do exemplo culmina no espelhamento de outras companhias, a fim de que elas possam se tornar mais competitivas em licitações ou mesmo na disputa de reconhecimento envolvendo o desempenho de integridade, como o selo Pró-Ética, atribuído pela CGU.

A responsabilização das empresas de forma objetiva, ou seja, independente de culpa ou dolo, despertou receio e preocupação nestas, na medida em que as multas vieram sendo regularmente aplicadas às companhias que praticaram ilícitos ao longo dos dez anos da LAC. O medo estende-se não só em razão das multas, mas também pela possibilidade de responsabilização individual dos dirigentes e administradores da empresa ou de qualquer pessoa natural, autora ou coautora do ato ilícito, conforme dispõe o art. 3º, *caput*, da LAC.

Com isso, um dos grandes impactos que se pode citar é que a visão do *compliance* passou a ser na perspectiva de investimento, e não de custo, afinal, os prejuízos decorrentes de não se seguir uma lógica preventiva são maiores do que o contrário. Cumpre ressaltar que a LAC não obriga as empresas a estabelecerem sistemas preventivos anticorrupção no controle interno de suas atividades. Todavia, seu rigor, agravado pela responsabilização objetiva citada, gera elevados riscos às organizações, impondo a elas a necessidade de se precaverem. Primeiro, no sentido de prevenir a ocorrência de desvios. Segundo, caso eles ocorram, o sistema preventivo servirá de atenuante quanto à aplicação das multas (Tarso, 2013).

Outrossim, não se pode olvidar dos incentivos que a Lei nº 12.846/2013 prevê. Segundo o art. 7º, VIII, as sanções serão atenuadas se a empresa tiver, comprovadamente, instituído “mecanismos e procedimentos internos de integridade, auditoria e incentivo à denúncia de irregularidades, e a aplicação efetiva de códigos de ética e de conduta” (Brasil, 2013). Vale relembrar que, na última regulamentação que a Lei Anticorrupção sofreu, em 2022, a multa em ilícitos específicos aumentou. Destarte, considerando que o *compliance* tem o condão de reduzir multas e sanções, ficou ainda mais convidativo e oportuno para as empresas investirem nele, demonstrando mais um impacto da LAC.

No entanto, em meio a todo esse contexto, surge uma valiosa preocupação quanto à banalização da construção de uma cultura de integridade superficial. Isso porque, como se tem visto, a Lei Anticorrupção inaugurou uma forte tendência nas empresas de adotarem

mecanismos de integridade. Nesse sentido, a reflexão gira em torno da efetividade do programa de *compliance* sustentado pelas empresas, que muitas vezes pode ser suscitado de maneira vazia e se tornar um mero oportunismo de ocasião, inclusive para fins puramente mercadológicos ou somente para contar com os incentivos da própria Lei. Tal realidade se agrava diante da conjuntura difusa das distribuidoras elétricas, que lidam com milhares de funcionários e clientes no Brasil todo.

Para frear esse comportamento, não tão raro, é preciso fortalecer as instituições de controle e fiscalização, com o objetivo de que os Programas de Integridade sejam coerentemente avaliados, conforme o art. 57 do Decreto nº 11.129, de 11 de julho de 2022, que regulamenta a Lei Anticorrupção:

Art. 57. Para fins do disposto no inciso VIII do caput do art. 7º da Lei nº 12.846, de 2013, o programa de integridade será avaliado, quanto a sua existência e aplicação, de acordo com os seguintes parâmetros:

I - comprometimento da alta direção da pessoa jurídica, incluídos os conselhos, evidenciado pelo apoio visível e inequívoco ao programa, bem como pela destinação de recursos adequados;

II - padrões de conduta, código de ética, políticas e procedimentos de integridade, aplicáveis a todos os empregados e administradores, independentemente do cargo ou da função exercida;

III - padrões de conduta, código de ética e políticas de integridade estendidas, quando necessário, a terceiros, tais como fornecedores, prestadores de serviço, agentes intermediários e associados;

IV - treinamentos e ações de comunicação periódicos sobre o programa de integridade;

V - gestão adequada de riscos, incluindo sua análise e reavaliação periódica, para a realização de adaptações necessárias ao programa de integridade e a alocação eficiente de recursos;

VI - registros contábeis que reflitam de forma completa e precisa as transações da pessoa jurídica;

VII - controles internos que assegurem a pronta elaboração e a confiabilidade de relatórios e demonstrações financeiras da pessoa jurídica;

VIII - procedimentos específicos para prevenir fraudes e ilícitos no âmbito de processos licitatórios, na execução de contratos administrativos ou em qualquer interação com o setor público, ainda que intermediada por terceiros, como pagamento de tributos, sujeição a fiscalizações ou obtenção de autorizações, licenças, permissões e certidões;

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

X - canais de denúncia de irregularidades, abertos e amplamente divulgados a funcionários e terceiros, e mecanismos destinados ao tratamento das denúncias e à proteção de denunciante de boa-fé;

XI - medidas disciplinares em caso de violação do programa de integridade;

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

XIII - diligências apropriadas, baseadas em risco, para:

a) contratação e, conforme o caso, supervisão de terceiros, tais como fornecedores, prestadores de serviço, agentes intermediários, despachantes, consultores, representantes comerciais e associados;

b) contratação e, conforme o caso, supervisão de pessoas expostas politicamente, bem como de seus familiares, estreitos colaboradores e pessoas jurídicas de que participem; e

- c) realização e supervisão de patrocínios e doações;
- XIV - verificação, durante os processos de fusões, aquisições e reestruturações societárias, do cometimento de irregularidades ou ilícitos ou da existência de vulnerabilidades nas pessoas jurídicas envolvidas; e
- XV - monitoramento contínuo do programa de integridade visando ao seu aperfeiçoamento na prevenção, na detecção e no combate à ocorrência dos atos lesivos previstos no art. 5º da Lei nº 12.846, de 2013. (Brasil, 2013)

À vista disso, verifica-se que todos aqueles que forem competentes para apurar os atos lesivos previstos na Lei Anticorrupção, em tese, poderão se deparar com a necessidade de avaliar um Programa de Integridade, a fim de se obter o valor da multa a ser aplicada. A LAC, então, atribuiu a cada órgão e entidade dos Poderes Executivo, Legislativo e Judiciário competência para instaurar e julgar processo administrativo para apuração de responsabilidade de pessoa jurídica, e, conseqüentemente, para avaliar programas de integridade (CGU, 2018, p. 5).

Não obstante, esse grande número de potenciais avaliadores, por si só, seria suficiente para ocasionar discrepâncias nas avaliações de programas de integridade e tal fenômeno impacta diretamente no valor da multa aplicada às empresas eventualmente condenadas. Diante desse contexto, a Controladoria-Geral da União elaborou o Manual Prático de Avaliação de Programa de Integridade⁹ em 2018, com o objetivo de auxiliar, de forma prática, os servidores do Poder Executivo Federal a avaliarem o Programa de Integridade no âmbito do Processo Administrativo de Responsabilização (CGU, 2018, p. 6).

Portanto, a fim de que os impactos da LAC tenham resultados reais, seja por meio do reconhecimento atribuídos por certificações ISO ou mesmo pela Controladoria-Geral da União, a exemplo do selo Empresa Pró-Ética, é essencial que haja uma corresponsabilidade entre as empresas e a Administração Pública em cumprir suas obrigações no tocante ao cumprimento da LAC, esta última envidando esforços no monitoramento e avaliação dos programas de integridade e aquelas na aplicação ativa de princípios éticos e de integridade, mediante mecanismos práticos, reais e periódicos, de modo a estabelecer um padrão claro de comportamento para toda a equipe.

⁹ Link de acesso ao Manual Prático de Avaliação de Programa de Integridade, elaborado pela Controladoria-Geral da União: https://repositorio.cgu.gov.br/bitstream/1/46645/1/Manual_pratico_integridade_PAR.pdf. Acesso em: 31 maio 2024.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Diante do exposto, é nítida a percepção de uma tendência entre as companhias de distribuição elétrica de uma postura mais compatível com as práticas de integridade. Tal contexto pôde ser aferido ao longo do trabalho por meio de um alinhamento cada vez mais frequente entre a política institucional destas companhias e a Lei Anticorrupção (Lei Federal nº 12.846/2013). No entanto, diante de uma análise panorâmica dos programas de integridade das principais concessionárias de distribuição do Brasil, algumas considerações merecem ser tecidas a fim de que o *compliance* consiga ser efetivado de forma satisfatória, de modo a sanar os riscos existentes no setor energético ora explorado.

Em primeiro lugar, vale mencionar que, para uma efetividade suficiente de toda e qualquer política de conformidade, é essencial, além do *modus operandi* apresentado, estabelecer uma dialeticidade horizontal e acessível com todos os funcionários de uma companhia. Em um mundo em que se visa cada vez mais amplificar o Direito por meio de uma linguagem mais simplificada, torna-se fundamental o espelhamento de tal padrão pelo setor privado no sentido de tornar os Códigos de Ética e Conduta menos tecnicistas, mais práticos e didáticos. Para isso, existem recursos como o *Visual Law* e o *Legal Design*, com o intuito de gerar publicidade e facilitar o entendimento dos mecanismos de *compliance* mediante cores, ícones, logotipos e *links* acessíveis a heterogeneidade de público, incluindo pessoas com deficiência.

Superada a análise da condição primária da essência existencial dos programas de integridade, que é a sua compreensão mínima e cristalina, observa-se que outro ponto conclusivo a ser destacado é a dificuldade que as agências reguladoras (ANEEL, principalmente) possuem em controlar as operações envolvendo o setor de distribuição. A assimetria de informações entre esses dois agentes, bem como a existência do fenômeno de captação, descritos no último capítulo do presente trabalho, contribuem para um perigoso distanciamento das agências reguladoras do cenário concreto, o que pode ensejar, para além do aumento dos riscos de integridade, em massivos descumprimentos regulatórios.

Este cenário acaba sendo prejudicial até mesmo para o diagnóstico e monitoramento das empresas de distribuição, em especial quanto à avaliação de sua política de integridade, uma vez que não há uma mínima presença regulatória no serviço, frise-se público, prestado. Isso pode impactar até mesmo o consumidor frente a eventuais abusos que podem ser cometidos pelas concessionárias devido a esta relação assimétrica. Reverter essa conjuntura depende, antes e acima de tudo, do interesse estatal de destinar maiores investimentos aos órgãos reguladores, a

fim de que se possa angariar recursos para a contratação de novos funcionários ou mesmo para o aprimoramento e expansão do setor de monitoramento, inclusive com o auxílio de tecnologia.

Ademais, a realidade brasileira denuncia a existência de furtos de energia elétrica (os famosos “gatos”) por parte de muitos consumidores, fato que por si só já é preocupante. Assim, quando se tem um conluio entre fraudadores e funcionários, que agem de forma omissa ou complacente com tais ilícitos, há um prejuízo significativo não só financeiro para as concessionárias, mas também uma quebra de confiança nas relações institucionais. Dessa forma, é imprescindível que as sanções disciplinares pautadas nas políticas de integridade sejam devidamente aplicadas, casuística e oportunamente, como forma repudiar tais ações. A impunidade não deve ser prática, e as punições sempre deverão observar os excessos.

Entretanto, é de grande valia pontuar que, se a consciência ética do colaborador não fizer parte de sua essência moral, o programa de *compliance* torna-se pouco produtivo e eficiente. Afinal, é a partir do poder de cooperação dos funcionários, incluída aqui a alta direção, que se consolida, minimamente, uma cultura de integridade e de pertencimento a um grande agente de transformação social, que é a empresa. Inúmeras mudanças legislativas podem ocorrer, tanto por meio do surgimento de novas Leis quanto mediante novas regulamentações da LAC, a fim de preencher eventuais lacunas que demandam tal necessidade. Porém, sem a postura ética do cidadão, comprometido com a verdade e com a ética, em pouco ou nada adianta a produção de novos mecanismos para driblar o “jeitinho brasileiro” de lidar com a realidade.

O tratamento do consumidor com agilidade e qualidade também deve ser uma pauta a ser levada em conta no ato da implantação e execução dos programas de integridade. Afinal, a postura ética da empresa diz respeito, igualmente, ao suporte robusto e eficaz aos seus clientes, que inclua não apenas canais de atendimento acessíveis e responsivos, mas também processos claros para resolução de conflitos. Nessa perspectiva, uma prática bastante valorosa e oportuna é a implantação de mediações administrativas, a fim de garantir que as disputas sejam resolvidas de maneira justa e eficiente, incluindo a participação de representantes da ANEEL, a fim de se obter uma maior apuração, resolução e encaminhamento das medidas cabíveis casuisticamente.

Outrossim, uma tônica pertinente explorada ao longo do trabalho é a forma como a legislação pátria vem se preocupando em fornecer incentivos às empresas que adotam programas de integridade. Isso foi demonstrado de forma mais analítica no Capítulo 2, em que se narrou que a Lei Anticorrupção torna o *compliance* um fator atenuante a eventuais sanções que as empresas possam sofrer, bem como no Capítulo 3, no qual foi posto que a nova Lei de Licitações e Contratos estabeleceu que, na contratação de serviços de grande vulto, o edital deverá prever a

obrigatoriedade de implantação de programa de integridade pelo licitante vencedor, sendo este, também, um dos critérios de desempate entre propostas, segundo tal Lei.

Resta, nesse sentido, a reflexão de que o interesse das empresas em implantar iniciativas de *compliance* não se deu integralmente de forma espontânea ou orgânica, mas principalmente devido à tendência legislativa, inspirada em normativas estrangeiras, e aos escândalos de corrupção que macularam o setor de energia no país, a exemplo da Operação Lava-Jato. Logo, o *compliance* veio ganhando cada vez mais um viés de investimento (trazendo mais competitividade) do que de custo ou gasto por parte das empresas no geral.

A reflexão ainda se estende ao fato de que essa tendência de adoção de programas de integridade não é temporária ou puro modismo, como se pensou à época do início da vigência da Lei Anticorrupção. O *compliance* mostra-se um mecanismo perene, que resistiu e se aperfeiçoou com a última década, tendo os órgãos de controle um importante papel para avaliar tais políticas de conformidade, não só para premiar as empresas mais notórias, mas também para identificar quais programas de integridade necessitam de maior robustez para que venha a ser eficaz.

Vale salientar, além disso, que políticas de *compliance* ajudam, além do combate à corrupção, a mitigar riscos associados inclusive às relações interpessoais, como assédio moral e sexual, que é uma tônica tão presente diante de uma estrutura de trabalho tão capilarizada. Tudo isso ajuda a proteger não apenas a reputação da empresa, mas também os interesses de seus acionistas e consumidores. Ou seja, ao adotar um comportamento íntegro e responsável, as empresas reforçam a confiança do público e dos órgãos reguladores, contribuindo para um ambiente de negócios mais saudável e competitivo.

Destarte, em um setor tão crítico quanto o de distribuição de energia elétrica, no qual a continuidade e a qualidade do serviço são essenciais para o bem-estar social e o desenvolvimento econômico, o *compliance* de integridade torna-se ainda mais relevante. As empresas que investem em uma cultura de *compliance* fortalecem sua governança corporativa e aprimoram seus processos internos, o que pode resultar em maior eficiência operacional e redução de custos em longo prazo e de eventuais multas.

Portanto, a adesão a práticas de integridade demonstra o compromisso das empresas de distribuição de energia elétrica com a responsabilidade social, alinhando seus objetivos corporativos às expectativas dos Objetivos do Desenvolvimento Sustentável citados e contribuindo para um futuro mais justo e transparente. Os consumidores de tais concessionárias podem até não imaginar que, por trás da conta de energia, pode haver uma postura ética durante a cadeia de produção energética, mas é fato que a integridade, alavancada pela aplicação de políticas de *compliance*, beneficia e mantém a qualidade do serviço prestado aos clientes.

REFERÊNCIAS

- 2W ECO BANK. **O que são e como funcionam as distribuidoras de energia elétrica?** 2024. Disponível em: <https://2wecobank.com.br/o-que-sao-e-como-funcionam-as-distribuidoras-de-energia-eletrica/>. Acesso em: 15 abr. 2024.
- ABNT, Associação Brasileira de Normas Técnicas. **ISO 37001, Sistemas de gestão antissuborno**. 2016. Disponível em: https://www.gov.br/dnit/pt-br/assuntos/integridade/coordenacao-geral-de-integridade/legislacao-basica/ISO_37001_Gestao_AntiSuborno.pdf. Acesso em: 30 mar. 2024.
- ABRADEE, Associação Brasileira de Distribuidores de Energia Elétrica. **Visão Geral do Setor**. 2024. Disponível em: <https://abradee.org.br/visao-geral-do-setor/>. Acesso em: 13 abr. 2024.
- ALEIXO, Rafael. **Ex-funcionários de distribuidora são indiciados após receberem R\$ 2,6 mil para manter ‘gatos’, no AP**. 2023. Disponível em: <https://g1.globo.com/ap/amapa/noticia/2023/06/28/ex-funcionarios-de-distribuidora-sao-indiciados-apos-receberem-r-26-mil-para-manter-gatos-no-ap.ghtml>. Acesso em: 12 maio 2024.
- ANEEL, Agência Nacional de Energia Elétrica. **Outorga de Transmissão de Energia Elétrica**. 2022. Disponível em: <https://www.gov.br/aneel/pt-br/assuntos/transmissao/outorga>. Acesso em: 14 abr. 2024.
- ANEEL, Agência Nacional de Energia Elétrica. **Resolução Normativa ANEEL nº 948, de 16 de novembro de 2021**. 2021. Disponível em: <https://www2.aneel.gov.br/cedoc/ren2021948.pdf>. Acesso em: 21 abr. 2024.
- BASSO, Bruno. **ISO 37301: conheça mais sobre o sistema de gestão de compliance**. 2022. Disponível em: <https://www.gepcompliance.com.br/blog/iso-37301-compliance/>. Acesso em: 31 mar. 2024.
- BERNSTEIN, Marver H. **Regulating Business by Independent Commission**. Nova Jersey, Princeton University Press, 1955.
- BORGES, Karla. **Aspectos Históricos da Lei Anticorrupção**. 2024. Disponível em: <https://politicalivre.com.br/artigos/aspectos-historicos-da-lei-anticorrupcao/#gsc.tab=0>. Acesso em: 27 mar. 2024.
- BRASIL. **Constituição da República Federativa do Brasil**. 1988. Brasília, DF: Senado Federal. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm. Acesso em: 19 abr. 2024.
- BRASIL. **Decreto nº 11.129, de 11 de Julho de 2022**. Ementa do Decreto. Brasília, DF: Presidência da República, (2022). Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2019-2022/2022/Decreto/D11129.htm#art70. Acesso em: 19 mar. 2024.

BRASIL. **Lei nº 8.987, de 13 de Fevereiro de 1995.** Dispõe sobre o regime de concessão e permissão da prestação de serviços públicos previsto no art. 175 da Constituição Federal, e dá outras providências. Disponível em:
https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/18987cons.htm. Acesso em: 19 abr. 2024.

BRASIL. **Lei nº 9.427, de 26 de Dezembro de 1996.** Institui a Agência Nacional de Energia Elétrica - ANEEL, disciplina o regime das concessões de serviços públicos de energia elétrica e dá outras providências. 1996. Disponível em:
https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/19427cons.htm. Acesso em: 14 abr. 2024.

BRASIL. **Lei nº 12.846, de 1º de Agosto de 2013.** Dispõe sobre a responsabilização administrativa e civil de pessoas jurídicas pela prática de atos contra a administração pública, nacional ou estrangeira, e dá outras providências. Disponível em:
https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2013/lei/112846.htm. Acesso em: 24 mar. 2024.

BRASIL. **Lei nº 13.848, de 25 de Junho de 2019.** 2019. Disponível em:
https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2019-2022/2019/lei/113848.htm. Acesso em: 08 maio 2024.

BRASIL. **Lei nº 14.133, de 1º de Abril de 2021.** Lei de Licitações e Contratos Administrativos. 2021. Disponível em:
https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2019-2022/2021/lei/114133.htm. Acesso em: 22 abr. 2024.

BROWNE, Luciana. **Os danos causados à sociedade em virtude da fraude no consumo de energia elétrica.** 2021. Disponível em:
<https://juridicamente.info/os-danos-causados-a-sociedade-em-virtude-da-fraude-no-consumo-de-energia-eletrica/>. Acesso em: 12 maio 2024.

CADE, Conselho Administrativo de Defesa Econômica. **Guia para Programas de Compliance.** 2016. Disponível em:
<https://cdn.cade.gov.br/Portal/centrais-de-conteudo/publicacoes/guias-do-cade/guia-compliance-versao-oficial.pdf>. Acesso em: 14 jan. 2024.

CARDOSO, Letícia; RODRIGUES, Roni Enara. **10 anos da Lei Anticorrupção no Brasil e a importância dos ODS 16 e 17.** 2024. Disponível em:
<https://osbrasil.org.br/artigo-10anos-anticorruptao/>. Acesso em: 30 maio 2024.

CEMIG. **Política de compliance e antissuborno.** 2024. Disponível em:
<https://www.cemig.com.br/compliance/>. Acesso em: 28 maio 2024.

CEMIG. **Quem somos.** 2024. Disponível em: <https://www.cemig.com.br/quem-somos/>. Acesso em: 28 maio 2024.

CGU, Controladoria-Geral da União. **Avaliação.** 2023. Disponível em:
<https://www.gov.br/cgu/pt-br/assuntos/integridade-privada/avaliacao-e-promocao-da-integridade-privada/empresa-pro-etica/avaliacao>. Acesso em: 29 abr. 2024.

CGU, Controladoria-Geral da União. **Empresa Pró-Ética**. 2023. Disponível em: <https://www.gov.br/cgu/pt-br/assuntos/integridade-privada/avaliacao-e-promocao-da-integridade-privada/empresa-pro-etica>. Acesso em: 08 abr. 2024.

CGU, Controladoria-Geral da União. **Empresas Pró-Ética 2018-2019**. 2019. Disponível em: <https://www.gov.br/cgu/pt-br/assuntos/integridade-privada/avaliacao-e-promocao-da-integridade-privada/empresa-pro-etica/imagens/empresaproetica.png>. Acesso em: 28 abr. 2024.

CGU, Controladoria-Geral da União. **Empresas Pró-Ética 2020-2021**. 2021. Disponível em: <https://www.gov.br/cgu/pt-br/assuntos/integridade-privada/avaliacao-e-promocao-da-integridade-privada/empresa-pro-etica/imagens/2020-2021/prtica20202021novaverso.png>. Acesso em: 27 abr. 2024.

CGU, Controladoria-Geral da União. **Empresas Pró-Ética 2022-2023**. 2023. Disponível em: <https://www.gov.br/cgu/pt-br/assuntos/integridade-privada/avaliacao-e-promocao-da-integridade-privada/empresa-pro-etica/empresas-reconhecidas>. Acesso em: 26 abr. 2024.

CGU, Controladoria-Geral da União. **Lei Anticorrupção completa 10 anos de vigência**. 2024. Disponível em: [https://www.gov.br/cgu/pt-br/assuntos/noticias/2024/01/lei-anticorruptao-completa-10-anos-d-e-vigencia#:~:text=H%C3%A1%20exatamente%2010%20anos%2C%20em,como%20Lei%20Anticorrup%C3%A7%C3%A3o%20\(LAC\)](https://www.gov.br/cgu/pt-br/assuntos/noticias/2024/01/lei-anticorruptao-completa-10-anos-d-e-vigencia#:~:text=H%C3%A1%20exatamente%2010%20anos%2C%20em,como%20Lei%20Anticorrup%C3%A7%C3%A3o%20(LAC)). Acesso em: 30 maio 2024.

CGU, Controladoria-Geral da União. **Manual Prático de Avaliação de Programa de Integridade**. 2018. Disponível em: https://repositorio.cgu.gov.br/bitstream/1/46645/1/Manual_pratico_integridade_PAR.pdf. Acesso em: 31 maio 2024.

CGU, Controladoria-Geral da União. **O Pró-Ética**. 2024. Disponível em: <https://www.gov.br/cgu/pt-br/assuntos/integridade-privada/avaliacao-e-promocao-da-integridade-privada/empresa-pro-etica/historico>. Acesso em: 26 abr. 2024.

CGU, Controladoria-Geral da União. **Programas de Integridade (Compliance)**. 2022. Disponível em: <https://www.gov.br/corregedorias/pt-br/assuntos/perguntas-frequentes/programas-de-integridade-de-compliance>. Acesso em: 22 maio 2024.

CONFORMITÀ COMPLIANCE. **Programa De Compliance Ou De Integridade? Qual A Diferença Entre Eles E Qual A Melhor Maneira De Implementar**. 2019. Disponível em: <https://conformita.com.br/programa-de-compliance-ou-de-integridade-qual-a-diferenca-entre-eles-e-qual-a-melhor-maneira-de-implementar/>. Acesso em: 01 maio 2024.

COSTA, Francisco. **Polícia Civil prende prestadores de serviço da Enel por corrupção passiva**. 2019. Disponível em: <https://www.jornalopcao.com.br/ultimas-noticias/policia-civil-prende-servidores-da-enel-por-corrupcao-passiva-180784/>. Acesso em: 11 maio 2024.

CPFL ENERGIA. **Política Anticorrupção**. 2022. Disponível em: <https://www.grupocpfl.com.br/sites/default/files/2023-07/Pol%C3%ADtica%20Anticorrup%C3%A7%C3%A3o%20CPFL%20Energia.pdf>. Acesso em: 27 maio 2024.

CPFL ENERGIA. **Programa de Integridade CPFL**. 2024. Disponível em: <https://www.grupocpfl.com.br/institucional/programa-de-integridade-cpfl>. Acesso em: 26 maio 2024.

DICIONÁRIO MICHAELIS DA LÍNGUA PORTUGUESA. **Integridade**. 2024. Disponível em: <https://michaelis.uol.com.br/busca?r=0&f=0&t=0&palavra=integridade>. Acesso em: 03 maio 2024.

DOCKET. **ISO 9001:2015**: o que é, requisitos e estrutura da Norma. 2020. Disponível em: <https://blog.docket.com.br/norma-iso-9001-2015/>. Acesso em: 29 mar. 2024.

EDUARDO, Priscila. **Normas internacionais ISO**: O que são e qual é a importância de sua gestão? 2024. Disponível em: <https://amblegis.com.br/meio-ambiente/normas-internacionais-iso-o-que-e-e-qual-a-importancia-da-sua-gestao/>. Acesso em: 28 mar. 2024.

ENEL. **Enel Brasil**. 2024. Disponível em: <https://ri.enel.com/paginas/enel-brasil>. Acesso em: 24 maio 2024.

ENEL. **Plano de Tolerância Zero com a Corrupção**. 2024. Disponível em: https://www.enel.com.br/content/dam/enel-br/one-hub-brasil---2018/a-enel/comportamento-%C3%A9tico---documentos/Compliance_Plano_de_tolerancia_zero_v.2018.pdf. Acesso em: 24 maio 2024.

ENEL. **Programa Global de Compliance relativo à responsabilidade corporativa**. 2024. Disponível em: <https://www.enel.com.br/content/dam/enel-br/quemsomos/fornecedores/Programa%20Global%20de%20Compliance.pdf>. Acesso em: 24 maio 2024.

FONTOURA, Rodrigo Brandão. **Programa de Integridade**: uma avaliação para as distribuidoras de energia elétrica no Brasil. São Paulo, 2019. Dissertação (Mestrado em Ciências) - Programa de Pós-Graduação em Energia - Instituto de Energia e Ambiente da Universidade de São Paulo. Disponível em: <https://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/106/106131/tde-09122019-153010/publico/1.pdf>. Acesso em: 28 abr. 2024.

FORTINI, Cristiana Maria; FAJARDO, Gabriel; ALMEIDA, André Villani. Integridade e regulação na prestação dos serviços públicos de distribuição de energia elétrica. **Revista de Estudos Constitucionais, Hermenêutica e Teoria do Direito**, [S.L.], v. 12, n. 3, p. 481-502, 11 jan. 2021. UNISINOS - Universidade do Vale do Rio Dos Sinos. <http://dx.doi.org/10.4013/rechtd.2020.123.10>.

FREIRE, Débora Ribeiro Sá. **COMPLIANCE**: WILL ACCURACIES THE LIABILITY ADMINISTRATOR? 2024. Disponível em: https://www.academia.edu/19819682/Hist%C3%B3rico_da_Compliance. Acesso em: 23 mar. 2024.

GOMES, Victor. **Panorama geral do setor elétrico e governança setorial**. 2020. Disponível em:

https://antigo.aneel.gov.br/documents/655804/14752877/Panorama+geral+do+setor+el%C3%A9trico+e+governan%C3%A7a+setorial_Victor.pdf/43046afc-c5ce-8f77-0f68-597e1dcfdfa0. Acesso em: 15 abr. 2024.

GUERRA, Gustavo Rabay. Governança ética e *compliance*: fundamentos da Lei Anticorrupção brasileira. **Revista Parahyba Judiciária**, João Pessoa, v. 11, n. 11, p. 211-229, jan. 2018. Disponível em: <http://biblioteca.jfjb.jus.br/revista/index.php/revista/issue/viewIssue/19/28>. Acesso em: 25 mar. 2024.

GUIMARÃES, Agêu Costa. **O *compliance* no setor altamente regulado de distribuição de energia elétrica**. 2022. Disponível em: <https://www.jusbrasil.com.br/artigos/o-compliance-no-setor-altamente-regulado-de-distribuicao-o-de-energia-eletrica/1672534786>. Acesso em: 15 maio 2024.

HELOU, Camilla. **Atuação do *compliance* nas organizações privadas**. 2018. 59 f. Monografia referente ao Trabalho de Conclusão do Curso de Administração, Universidade de Brasília, Brasília, 2018. <https://www.gov.br/cgu/pt-br/assuntos/integridade-privada/avaliacao-e-promocao-da-integridade-privada/empresa-pro-etica/imagens/2020-2021/prtica20202021novaverso.png>. Acesso em: 27 abr. 2024.

INBRADEP, Instituto Brasileiro de Ensino Profissionalizante. **Definição dos Fundamentos de Rede de Distribuição**. 2021. Disponível em: <https://inbraep.com.br/publicacoes/definicao-dos-fundamentos-de-rede-de-distribuicao/>. Acesso em: 16 abr. 2024.

ITI, Instituto Nacional de Tecnologia da Informação. **Programa de Integridade e *Compliance***. 2018. Disponível em: https://www.gov.br/iti/pt-br/aceso-a-informacao/institucional/Programa_de_Integridade_e_Compliance___Assinado_1.pdf. Acesso em: 01 maio 2024.

JUSTEN FILHO, Marçal. **O direito das agências reguladoras independentes**. São Paulo, Dialética, 2002.

KNOEPKE, Luciano. O SISTEMA DE *COMPLIANCE*: NOTAS INTRODUTÓRIAS. **Revista Jurídica da Escola Superior de Advocacia da OAB-PR**, Curitiba, v. 4, n. 2, p. 1-36, out. 2019.

KREITLON, Maria Priscilla. **A Ética nas Relações entre Empresas e Sociedade: Fundamentos Teóricos da Responsabilidade Social Empresarial**. 2004. Disponível em: <https://l1nq.com/w5iPl>. Acesso em: 21 abr. 2024.

LIGHT. **Código de Ética e Conduta Empresarial**. 2024. Disponível em: <https://www.light.com.br/Documentos%20Compartilhados/Codigo-de-Etica/CODIGO%20DE%20ETICA.pdf>. Acesso em: 29 maio 2024.

LIGHT. **Ética e Integridade**. 2024. Disponível em: <https://www.light.com.br/SitePages/page-compliance.aspx>. Acesso em: 28 maio 2024.

LIGHT. **Política Anticorrupção**. 2022. Disponível em:
https://s3.amazonaws.com/mz-filemanager/50b51302-4c48-4351-b296-bfcbe65fd70a/cde171c8-e1d7-4b7c-8c3b-11ee83fb480a_Politica_Anticorruptcao.pdf. Acesso em: 29 maio 2024.

LIMA, Renata de Freitas. **Compliance na linha do tempo da história e da legislação**. 2022. Disponível em:
<https://www.linkedin.com/pulse/compliance-na-linha-do-tempo-da-hist%C3%B3ria-e-legisla%C3%A7%C3%A3o-lima/?originalSubdomain=pt>. Acesso em: 21 mar. 2024.

LUGARINHO, Helen. **ESG e compliance: saiba como os dois princípios se completam**. 2024. Disponível em:
<https://clickcompliance.com/esg-e-compliance-saiba-como-os-dois-principios-se-completam/#:~:text=Na%20pr%C3%A1tica%2C%20a%20abordagem%20do,para%20o%20portugu%C3%AAs%20como%20cumprir..> Acesso em: 01 ago. 2024.

MACHADO, Fábio Mendes; CORRÊA, Marcelo Pires; LIRA, Rodrigo Anidro. **A responsabilidade social nas empresas distribuidoras de energia elétrica**. 2009. Disponível em: https://ojs3.perspectivasonline.com.br/revista_antiga/article/view/394/305. Acesso em: 19 abr. 2024.

MAEDA, Bruno Carneiro. **Programas de Compliance anticorrupção: importância e elementos essenciais**. In: DEBBIO, Alessandra Del; MAEDA, Bruno Carneiro; AYRES, Carlos Henrique da Silva (Coord.). *Temas de anticorrupção e Compliance*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2013. p. 167-201.

MARQUES NETO, Floriano Peixoto de Azevedo. **Agências reguladoras independentes: fundamentos e seu regime jurídico**. 2009. Belo Horizonte: Fórum. Disponível em: <https://repositorio.usp.br/item/002838571>. Acesso em: 05 maio 2024.

MARTINS COSTA, César. **A aplicação do processo de due diligence no cadastro de fornecedores: uma proposta de manual de boas práticas**. 2021. Disponível em: <https://bdtd.uftm.edu.br/bitstream/123456789/1538/1/Dissert%C3%A7%C3%A3o%20Cesar%20M%20Costa.pdf>. Acesso em: 30 maio 2024.

MASLOV, M. **“Compliance Officer” vs. “Integrity Officer”**. *Corporate Compliance Insights: the premier source of news for today’s GRC professional*, 28 mar. 2017. Disponível em: <http://www.corporatecomplianceinsights.com/compliance-officer-vs-integrity-officer/>. Acesso em: 27 mar. 2024.

MAZENOTTI, Priscilla. **Afetados por eólicas discutem danos causados às comunidades**. 2023. Disponível em: <https://agenciabrasil.ebc.com.br/geral/noticia/2023-04/afetados-por-eolicas-discutem-danos-causados-comunidades>. Acesso em: 21 abr. 2024.

MELLO, Emerson Siécola de. **Segurança da Informação e Compliance**. 2015. Disponível em:
<https://www.editoraroncarati.com.br/v2/Artigos-e-Noticias/Artigos-e-Noticias/Seguranca-da-Informacao-e-Compliance.html>. Acesso em: 06 abr. 2024.

MORENO, Sayonara. **Lava Jato: maior operação da PF completa 10 anos.** 2024. Disponível em:
<https://agenciabrasil.ebc.com.br/radioagencia-nacional/geral/audio/2024-03/lava-jato-maior-operacao-da-pf-completa-10-anos>. Acesso em: 24 mar. 2024.

NASCIMENTO, Débora Minuncio. **Evolução Histórica e Legislações Acerca do Compliance.** 2018. Disponível em:
<https://www.jusbrasil.com.br/artigos/evolucao-historica-e-legislacoes-acerca-do-compliance/700763578>. Acesso em: 21 mar. 2024.

NEOENERGIA. **Neoenergia Cosern é reconhecida com o Selo Empresa Pró-Ética pela segunda vez.** 2023. Disponível em:
<https://www.neoenergia.com/web/rn/w/neoenergia-cosern-selo-empresa-proetica>. Acesso em: 27 abr. 2024.

NEOENERGIA. **Neoenergia Cosern é reconhecida como a empresa potiguar com melhores práticas ESG.** 2022. Disponível em:
<https://www.neoenergia.com/web/rn/w/premio-lide-rn-melhores-praticas-esg>. Acesso em: 01 ago. 2024.

NEOENERGIA. **Perfil Corporativo e Histórico.** 2024. Disponível em:
<https://ri.neoenergia.com/a-companhia/perfil-corporativo-e-historico/>. Acesso em: 25 maio 2024.

NEOENERGIA. **Programa de Integridade do Grupo Neoenergia: Relatório de Conformidade.** 2016. Disponível em:
[https://servicos.neoenergiasosern.com.br/a-cosern/Documents/%C3%89tica%20e%20integridade/Relatorio%20de%20Conformidade_2016%20\(1\).pdf](https://servicos.neoenergiasosern.com.br/a-cosern/Documents/%C3%89tica%20e%20integridade/Relatorio%20de%20Conformidade_2016%20(1).pdf). Acesso em: 25 maio 2024.

OAB/RN, Ordem dos Advogados do Brasil - Seccional do Rio Grande do Norte. **Cartilha de Compliance.** Natal, 2023. Disponível em:
[https://oabrn.org.br/userfiles/files/Cartilha%20da%20Comissao%20de%20Compliance%20Integridade%20e%20Combate%20a%20Corrupcao%20Out2023_compressed%20\(1\).pdf](https://oabrn.org.br/userfiles/files/Cartilha%20da%20Comissao%20de%20Compliance%20Integridade%20e%20Combate%20a%20Corrupcao%20Out2023_compressed%20(1).pdf). Acesso em: 03 de abril de 2024.

O GLOBO. **Desvios de R\$ 13 milhões em dívidas de contas de luz para pessoas mortas no DF foram feitos por terceirizados, diz polícia.** 2024. Disponível em:
<https://oglobo.globo.com/brasil/noticia/2024/04/18/fraude-milionaria-funcionarios-de-companhia-de-energia-desviam-r-13-milhoes-em-dividas-de-contas-para-pessoas-mortas-no-df.ghtml>. Acesso em: 12 maio 2024.

OLIVEIRA, Eduardo Luis Lafetá de. **Inovação na gestão pública federal: análise das relações entre capacidades, modos e resultados da inovação.** 2017. Brasília, 2017. Disponível em:
http://www.realp.unb.br/jspui/bitstream/10482/24012/1/2017_EduardoLuisLafet%C3%A1deOliveira.pdf. Acesso em: 29 mar. 2024.

ONU, Organização das Nações Unidas. **Objetivos de Desenvolvimento Sustentável: ainda é possível mudar 2030.** Ainda é possível mudar 2030. 2024. Disponível em:
<https://www.unicef.org/brazil/objetivos-de-desenvolvimento-sustentavel>. Acesso em: 30 maio

2024.

RIBAS, Marcel. **Saiba mais sobre o novo ISO 37301** – Sistemas de Gestão de *Compliance*. 2021. Disponível em: <https://www.mattosfilho.com.br/unico/iso-37301-sistemas-gestao-compliance/>. Acesso em: 31 mar. 2024.

SIBILLE, Daniel; SERPA, Alexandre. **Os pilares do programa de *compliance*: uma breve discussão**: uma breve discussão. 2019. Disponível em: https://www.editoraroncarati.com.br/v2/phocadownload/os_pilares_do_programa_de_compliance.pdf. Acesso em: 04 abr. 2024.

SIQUEIRA, Fernanda. **Pesquisa revela que 59% das empresas investiram em *compliance* após a Lava Jato**. 2018. Disponível em: <https://www.jusbrasil.com.br/noticias/pesquisa-revela-que-59-das-empresas-investiram-em-compliance-apos-a-lava-jato/534118179>. Acesso em: 24 mar. 2024.

SOUZA, Artur de Brito Gueiros. **Direito Penal empresarial: critérios de atribuição de responsabilidade e o papel do *compliance***. São Paulo: LiberArs, 2022.

TARSO, Sávio de. **Lei Anticorrupção exige das empresas estrutura de *compliance***. 2013. Disponível em: <https://www.ethos.org.br/cedoc/lei-anticorruptcao-exige-das-empresas-estrutura-de-compliance/>. Acesso em: 30 maio 2024.

TRANSPARÊNCIA INTERNACIONAL. **Índice de Percepção da Corrupção 2023**. 2023. Disponível em: <https://transparenciainternacional.org.br/ipc/>. Acesso em: 25 mar. 2024.

VALOR ECONÔMICO. **Gatos elétricos, complacência e corrupção**. 2023. Disponível em: <https://acendebrasil.com.br/artigo/gatos-eletricos-complacencia-e-corrupcao/>. Acesso em: 12 maio 2024.

VASCONCELOS, Filipe Matos de. **Geração, transmissão e distribuição de energia elétrica**. 2017. Disponível em: https://cm-cls-content.s3.amazonaws.com/201702/INTERATIVAS_2_0/GERACAO_TRANSMISSAO_E_DISTRIBUICAO_DE_ENERGIA_ELETRICA/U1/LIVRO_UNICO.pdf. Acesso em: 13 abr. 2024.

WOOD, Donna J. *Corporate social performance revisited*. *Academy of Management Review*, vol. 16, nº 4, 1991. Disponível em: <https://www.jstor.org/stable/258977>. Acesso em: 21 abr. 2024.