

Cadernos de Governança Corporativa

Boas Práticas de Governança Corporativa para Sociedades de Economia Mista

Boas Práticas de Governança Corporativa para Sociedades de Economia Mista

IBGC | Instituto Brasileiro de
Governança Corporativa

2015

● ● ● ● Instituto Brasileiro de Governança Corporativa

O IBGC é uma organização exclusivamente dedicada à promoção da governança corporativa no Brasil e o principal fomentador das práticas e discussões sobre o tema no país, tendo alcançado reconhecimento nacional e internacional.

Fundado em 27 de novembro de 1995, o IBGC – sociedade civil de âmbito nacional, sem fins lucrativos – tem o propósito de ser referência em governança corporativa, contribuindo para o desempenho sustentável das organizações e influenciando os agentes da nossa sociedade no sentido de maior transparência, justiça e responsabilidade.

Presidente

Sandra Guerra

Vice-presidentes

Eliane Aleixo Lustosa e Fernando Alves

Conselheiros

Emilio Carazzai, Luiz Carlos de Queiroz Cabrera, Marta Viegas Rocha, Ricardo Egydio Setubal, Robert Juenemann e Roberto S. Waak

Diretoria

Angelim Curiel, Henri Vahdat e Matheus Corredato Rossi

Superintendência Geral

Heloisa Bedicks

Para mais informações sobre o Instituto Brasileiro de Governança Corporativa, visite o *site* <www.ibgc.org.br>.

Para associar-se ao IBGC, ligue: (11) 3185-4200.

I59b Instituto Brasileiro de Governança Corporativa

Boas práticas de governança corporativa para sociedades de economia mista. / Instituto Brasileiro de Governança Corporativa; coord. Carlos Velloso. São Paulo, SP: IBGC, 2015. (Série Cadernos de Governança Corporativa, 14).

44p.

ISBN: 978-85-99645-40-6

1. Governança corporativa. 2. Sociedade de economia mista. I. Título. II. Velloso, Carlos, coord.

CDD – 658.4

● ● ● ● **Créditos**

Esta publicação é resultado de projeto desenvolvido e executado pela Comissão de Governança em Empresas Estatais. Seu conteúdo não reflete, necessariamente, as opiniões individuais daqueles que participaram de sua elaboração, e sim o entendimento do IBGC.

● ● ● ● **Coordenação**

Carlos Rocha Velloso

● ● ● ● **Membros da Comissão**

Adriana Solé, Adolpho Nogueira, Andressa Linhares de Oliveira Nunes, Augusto Carneiro de Oliveira Filho, Alexandre Horta, Carlos Rocha Velloso, Eduardo Antônio Codo Santos, Enio Coradi, José Luiz de Souza Motta, Joaquim Rubens Fontes Filho, Marcelo Gasparino, Nina Maria Arcela, Osmar Teixeira de Abreu, Ricardo Berer, Sabrina Kindlein, Sebastian Azumendi, Silvio de Castro, Vania Maria da Costa Borgerth, Tatiana Regiani, Vanessa Evangelista Ramos Rothermel.

● ● ● ● **Redação**

Rodrigo Lima, Danilo Gregório, Luciana Del Caro

● ● ● ● **Secretaria**

Caroline Gimenes

● ● ● ● **Agradecimentos**

A BB Seguridade Participações S.A., Companhia Paranaense de Energia (Copel), Controladoria-Geral da União, Previ, Adriane de Almeida, Alex Sandro da Silva, Alexandre Pires Delgado, Ana Novaes, Annibal Ribeiro Lima Neto, Carlos Biedermann, Carlos Eduardo Lessa Brandão, Claudia Hasler, Claudio Frischtak, Claudio J. G. Guerreiro, Claudio Vita, Fabio Valgas, Flavia Mouta, Helena Schulz, Isabella Saboya, Joaquim Simões Barbosa, José Luiz Bichuetti, Leonardo Viegas, Liège Ayub, Lucia Casassanta, Marilza Benevides, Patricia Pellini, Pedro Rudge, Roberto Castello Branco, Sergio Lazzarini, Sérgio Tuffy Sayeg, Silvio de Castro, Tatiana Regiani, Vania Maria da Costa Borgerth.

A Pedro Meloni, pela iniciativa e idealização deste caderno.

Ao *staff* do IBGC, que proporcionou apoio às atividades da comissão.

Índice

Apresentação	7
1. Introdução	10
2. O Estado como Controlador	12
2.1 Interesse Público e Desempenho Econômico	12
2.2 Estado como Regulador e como Proprietário	12
2.3 Política de Propriedade do Estado	13
2.4 Responsáveis pelas Participações	13
2.5 Profissionalismo e Estabilidade Estratégica	14
3. O Conselho de Administração da Sociedade de Economia Mista	16
3.1 Papel e Atribuições	16
3.2 Número de Membros	17
3.3 Requisitos Mínimos	17
3.4 Representantes de Empregados	18
3.5 Educação Continuada	18
3.6 Práticas de Nomeação	18
3.7 Novos Conselheiros	19
3.8 Remuneração	19
3.9 Independência	20
3.10 Presidente do Conselho de Administração	20
3.11 Disponibilidade de Tempo	21
3.12 Comitês	21
3.13 Comitê de Auditoria	21

3.14	Calendário e Agendas	21
3.15	Regimento Interno	21
3.16	Secretaria de Governança	22
3.17	Avaliação	22
3.18	Relacionamentos	22
3.19	Responsabilidade Legal dos Conselheiros de Administração	23
4.0	Conselho Fiscal	26
4.1	Papel e Atribuições	26
4.2	Composição	27
4.3	Práticas de Nomeação	27
4.4	Remuneração	27
4.5	Agenda de Trabalho e Regimento Interno	27
4.6	O Conselho Fiscal e Seus Relacionamentos	27
4.7	Parecer	28
4.8	Responsabilidade Legal do Conselheiro Fiscal	28
5.0	Tratamento aos Acionistas e Transações entre Partes Relacionadas	30
5.1	Tratamento aos Acionistas	30
5.2	Transações entre Partes Relacionadas	30
5.3	Conflito de Interesses	31
6.0	Controles Internos e Conformidade (<i>Compliance</i>)	34
6.1	Conformidade (<i>Compliance</i>) e Integridade	34
6.2	Código de Conduta	34
6.3	Gerenciamento de Riscos e Controles Internos	35
7.0	Transparência e Divulgação de Informações	38
	Anexo – Legislação de Interesse	42

Apresentação

Desde 1999, com o lançamento do primeiro *Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa*, o IBGC passou a publicar documentos específicos no âmbito das boas práticas de governança corporativa.

A presente publicação, **Boas Práticas de Governança Corporativa para Sociedades de Economia Mista**, integra a série de publicações denominada Cadernos de Governança.

Os Cadernos de Governança do IBGC são editados de acordo com seu conteúdo, em três séries: Documentos Legais de Governança, Documentos Sobre Estruturas e Processos de Governança e Temas Especiais de Governança. Trazem contribuições, sugestões e recomendações elaboradas pelos associados do IBGC que integram suas diversas comissões de trabalho.

Este caderno enquadra-se na série Temas Especiais de Governança, e tem como propósito apresentar recomendações de boas práticas de governança corporativa, tendo em vista a realidade e as necessidades das sociedades de economia mista (SEM). Tais empresas enfrentam desafios particulares em relação àqueles vivenciados pelas empresas privadas, uma vez que estão sujeitas a interesses potencialmente divergentes entre si – os de seu controlador imediato, o Estado, e os dos sócios privados. Cabe aos administradores da SEM conciliar o cumprimento de seu mandato estatal com seus objetivos empresariais, permitindo que se assegure a viabilidade econômico-financeira da organização, seja na consecução de seu objeto social, seja no atendimento de políticas públicas.

O IBGC espera que o conteúdo desta obra, sem a pretensão de esgotar todos os assuntos relacionados ao contexto de atuação das SEM, contribua para o aprimoramento da governança destas companhias, auxiliando seus administradores e sócios na implementação e exercício das boas práticas.

Introdução



1. Introdução

No Brasil, as chamadas empresas estatais consistem em pessoas jurídicas de direito privado por meio das quais um ente federativo (município, estado, Distrito Federal ou União Federal) presta serviços públicos ou explora diretamente atividades econômicas. Dividem-se em empresas públicas, cujo capital social é detido exclusivamente pelo Estado, e sociedades de economia mista (SEMs), que, embora tenham um ente federativo como acionista controlador, também contam com capital privado em sua composição acionária.

As empresas públicas e as SEMs têm atuação destacada em setores-chave da economia brasileira – como o financeiro e o de infraestrutura – e impactam significativamente a produtividade e a competitividade da indústria, assim como a qualidade de vida da população. Como seu sucesso (ou insucesso) no longo prazo se reflete no desenvolvimento econômico e social do país, o aprimoramento constante das práticas de governança corporativa das estatais é fundamental.

As estruturas de controle e a natureza institucional das SEMs, porém, tornam mais complexa a sua governança, já que estão sujeitas a interesses potencialmente divergentes entre si: os de seu controlador imediato, o Estado, e do governo em exercício que o representa; os da sociedade civil, no atendimento com qualidade e eficiência às suas demandas; e os dos sócios privados, cujas expectativas de retorno financeiro nem sempre condizem com a finalidade pública de uma companhia estatal.

O maior desafio das SEMs é conciliar o cumprimento de seu mandato estatal com seus objetivos empresariais. Por um lado, elas devem perseguir importantes metas sociais e de políticas públicas. Em contrapartida, para que possam sobreviver e prosperar, devem ter viabilidade econômico-financeira como todas as empresas que atuam numa economia de livre mercado, além de proporcionar retorno aos acionistas privados que participam do seu financiamento.

Neste caderno, o Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC) optou por tratar especificamente das SEMs (aqui referidas também como empresas ou companhias), dado seu contexto desafiador. Com esta publicação, o IBGC espera contribuir para a melhoria dos padrões de governança corporativa das SEMs, com consequentes implicações positivas para a eficiência econômica do país, além de ajudar a elevar a transparência e a prestação de contas para a sociedade acerca dos vultosos volumes de capital público investido nesse tipo de companhia.

O Estado como Controlador



2. O Estado como Controlador	12
2.1 Interesse Público e Desempenho Econômico	12
2.2 Estado como Regulador e como Proprietário	12
2.3 Política de Propriedade do Estado	13
2.4 Responsáveis pelas Participações	13
2.5 Profissionalismo e Estabilidade Estratégica	15

2. O Estado como Controlador

● ● ● ● 2.1 Interesse Público e Desempenho Econômico¹

A atuação do Estado como empresário é legitimada pela Constituição Federal, que estabelece em seu artigo 173 que “ressalvados os casos previstos nesta Constituição, a exploração direta de atividade econômica pelo Estado só será permitida quando necessária aos imperativos da segurança nacional ou a relevante interesse coletivo, conforme definidos em lei”.

Cada sociedade de economia mista (SEM) é constituída a partir de uma lei que autoriza a sua criação e determina qual o interesse público visado com a sua atuação. E também para refletir a orientação constitucional, o artigo 238 da Lei nº 6.404/76 (Lei das S.A.) admite que o Estado, controlador da SEM, “poderá orientar as atividades da companhia de modo a atender ao interesse público que justificou sua criação”.

O interesse coletivo que a SEM está autorizada a perseguir também deve constar do objeto social definido pelo estatuto da companhia. A atuação da SEM deve-se pautar pela consecução de um mandato e objetivos claramente delineados e protegidos da interferência de objetivos circunstanciais ou casuísticos da política econômica do governo vigente.

A fim de minimizar o risco de a companhia ser utilizada de forma abusiva, a SEM somente deverá assumir compromissos com encargos e responsabilidades por investimentos e prestação de serviços vinculados a políticas públicas relacionadas à consecução do seu objeto social.

Mesmo que seja legítima, a persecução de interesse público pode gerar prejuízos para a SEM quando a preocupação com o desempenho econômico é relegada a segundo plano. Havendo perdas econômicas lesivas ao patrimônio da SEM, ainda que o propósito seja o de atender o interesse público compatível com o objeto social, o Estado deve compensar a companhia.

● ● ● ● 2.2 Estado como Regulador e como Proprietário

A segregação entre a chamada função de propriedade e as demais funções exercidas pelo Estado, particularmente a regulação de determinados setores, tende a impedir que as SEMs provoquem distorções nas condições de livre concorrência nos mercados em que atua.

Ao exercer a atividade regulatória de forma segregada do exercício da propriedade de bens, como ações, o Estado proporciona bases para que todas as empresas atuem sob as mesmas regras e condições, garantindo um ambiente de competição em bases iguais entre as companhias privadas e as SEMs, evitando o favorecimento às estatais.

1. Consultar IBGC, Carta Diretriz nº 5: Sociedades de Economia Mista, São Paulo: IBGC, 2015. Disponível em: <http://www.ibgc.org.br/userfiles/2014/files/CARTA_DIRETRIZ_5.pdf>. Acesso em: 25 nov. 2015.

● ● ● ● 2.3 Política de Propriedade do Estado

Sugere-se que o governo de cada ente federativo aprove e divulgue uma política de propriedade e participações, renovando seu comprometimento com ela a cada quatro anos, no máximo.

Essa política deve definir e justificar os propósitos do Estado no papel de acionista, prever a adoção de boas práticas de governança corporativa, além de conceder autonomia operacional à administração da SEM para que esta tenha meios de alcançar os objetivos e as metas corporativas estabelecidas. O documento deve também expressar qual o posicionamento estratégico do Estado em relação a aspectos como áreas ou setores de investimento e de desinvestimento.

O Estado deve, por meio dos órgãos competentes, elaborar sistemas de informações consistentes sobre suas participações societárias e publicar um relatório anual com dados consolidados sobre essas participações. O relatório deve trazer análises sobre o desempenho das SEMs de forma consolidada e individual, bem como sobre os principais indicadores de desempenho relacionados aos seus objetivos de políticas públicas e aos seus objetivos empresariais e de sustentabilidade econômico-financeira.

● ● ● ● 2.4 Responsáveis pelas Participações

O Estado tem, como todos os acionistas, direitos decorrentes da propriedade de ações das SEMs. Na prática, a propriedade é detida e dirigida diretamente por diferentes órgãos e instâncias integrantes da administração pública. Essa descentralização pode implicar disparidades no exercício dos direitos do Estado como acionista controlador.

Recomenda-se que a responsabilidade pelo exercício dos direitos de propriedade do Estado esteja claramente identificada dentro da estrutura da administração pública. O governo deve informar claramente à sociedade quais são as atribuições de cada um de seus órgãos e entidades na definição da condução das SEMs. O mesmo preceito é válido para a transparência em relação aos processos decisórios exteriores às SEMs, que direcionam o voto de conselheiros indicados pelo governo vigente.

O órgão da administração pública responsável por acompanhar cada participação acionária do Estado deve ter suas responsabilidades formalmente definidas, entre as quais se incluem:

- orientar as SEMs na adoção dos padrões mais elevados de profissionalismo e governança;
- instituir e coordenar um comitê que estabeleça diretrizes para a nomeação de conselheiros de administração e fiscais para as SEMs;
- estabelecer processos estruturados e transparentes de apoio institucional e avaliação de desempenho dos conselheiros de administração e dos conselheiros fiscais;
- manter permanente diálogo com o conselho fiscal, os auditores independentes e os órgãos de controle estatais aplicáveis, dentro dos limites da legislação;
- assegurar que a qualificação e a remuneração dos conselheiros estejam alinhadas com os melhores interesses da empresa e as práticas de mercado;

- elaborar e divulgar informes e relatórios periódicos sobre suas próprias atividades e sobre as empresas sob sua coordenação, conferindo a transparência necessária aos instrumentos utilizados para que sejam visíveis e de amplo conhecimento da sociedade;
- incentivar a contínua capacitação e reciclagem dos membros dos conselhos de administração e fiscal por intermédio de programas de educação continuada.

● ● ● ● 2.5 Profissionalismo e Estabilidade Estratégica

Recomenda-se que o Estado adote comportamento previsível e estável, especialmente quando ocorrerem mudanças no governo. A visão e o direcionamento estratégicos das SEMs devem ser definidos com vistas ao longo prazo para que, assim, sua continuidade e sustentabilidade sejam asseguradas.

O Estado deve divulgar, antecipadamente e de forma transparente, o custo que a implantação de políticas públicas acarretará para as SEMs e, também, quais as suas expectativas de retorno.

São nocivas e inaceitáveis práticas movidas por interesses político-partidários, como clientelismo, loteamento de cargos e nepotismo.

Também é dever do acionista controlador garantir o efetivo funcionamento da estrutura de governança da empresa, particularmente do seu conselho de administração, respeitando e fazendo valer sua autonomia e independência. É este órgão que deve certificar-se de que a gestão da SEM se oriente por altos padrões de ética e profissionalismo na consecução do mandato e dos objetivos previstos no seu estatuto social.

A SEM e seu controlador, por intermédio de assembleia de acionistas e do conselho de administração, devem valorizar e fazer prevalecer, nos cargos de alto comando e gestão da empresa, critérios de mérito e competência na promoção de empregados do seu próprio corpo funcional.

A atuação do Estado como acionista em sociedades anônimas deve se pautar pelo estrito cumprimento à legislação vigente e pela atenção às suas responsabilidades como acionista controlador em assembleias gerais, particularmente na discussão e votação de temas de seu interesse. O controlador deve prestar especial atenção a questões em que possa haver conflito de interesse entre seus deveres como acionista majoritário e como formulador de políticas públicas.

Deve ser claramente registrada em ata toda deliberação tomada pelo conselho de administração ou por assembleia de acionistas que tenha impacto relevante nos negócios e vise a atender prioritariamente ao interesse público que justificou a criação da SEM (artigo 238 da Lei nº 6.404/76), atestando-se também o vínculo de tal decisão com o objeto social da companhia.

O Conselho de Administração da Sociedade de Economia Mista

3



3. O Conselho de Administração da Sociedade de Economia Mista	16
3.1 Papel e Atribuições	16
3.2 Número de Membros	17
3.3 Requisitos Mínimos	17
3.4 Representantes de Empregados	18
3.5 Educação Continuada	18
3.6 Práticas de Nomeação	18
3.7 Novos Conselheiros	19
3.8 Remuneração	19
3.9 Independência	20
3.10 Presidente do Conselho de Administração	20
3.11 Disponibilidade de Tempo	21
3.12 Comitês	21
3.13 Comitê de Auditoria	21
3.14 Calendário e Agendas	21
3.15 Regimento Interno	21
3.16 Secretaria de Governança	22
3.17 Avaliação	22
3.18 Relacionamentos	22
3.19 Responsabilidade Legal dos Conselheiros de Administração	23

3. O Conselho de Administração da Sociedade de Economia Mista

● ● ● ● 3.1 Papel e Atribuições

O conselho de administração da sociedade de economia mista (SEM) é responsável por garantir o cumprimento do interesse público da companhia, previsto em seu objeto social, e, ao mesmo tempo, zelar pela sua sustentabilidade financeira e por uma gestão pautada pelos critérios de eficiência e racionalidade econômica. Ao exercer as atribuições e deveres previstos em lei e pelo estatuto social, os conselheiros não devem deixar de envidar esforços para o pleno atendimento dos interesses da companhia. O conselho deve garantir que o cumprimento de procedimentos formais não deve obstruir ou redirecionar sua atuação em detrimento do desempenho econômico.

O conselho deve prestar contas aos sócios, incluindo parecer sobre o relatório da administração e as demonstrações financeiras. Como elo entre os sócios e a SEM, o conselho deve orientar e supervisionar a relação da diretoria com as demais partes interessadas, agir no melhor interesse da companhia e tratar todos os acionistas equitativamente.

É responsabilidade do conselho de administração identificar, discutir e garantir a disseminação dos valores e princípios da organização. Deve definir estratégias e tomar decisões que protejam e valorizem a organização.

Cabe a esse órgão assegurar que a condução da estratégia considere, além dos objetivos corporativos, os anseios das partes interessadas, sem prejuízo para a sustentabilidade da empresa no longo prazo. O direcionamento estratégico adotado pelo conselho deve conciliar os objetivos comerciais e não comerciais, sendo fundamental estabelecer indicadores de desempenho apropriados para aferir os respectivos resultados para cada um desses objetivos.

Para realização plena de suas atividades, é fundamental que o conselho de administração previna e administre situações de conflito de interesses e lidere com autoridade e diligência o funcionamento do sistema de governança. As atribuições dos conselheiros devem ser exercidas com independência e não se confundem, portanto, com o papel do Estado na qualidade de acionista controlador.

Além dos deveres previstos em lei (inclusive nas leis referentes a licitações), na política estatal de exercício de direitos de propriedade e no estatuto social da SEM, cabe ao conselho discutir, supervisionar e aprovar decisões que envolvam, entre outros temas:

- estratégia;
- estrutura de capital;
- riscos corporativos;
- contratação, avaliação e remuneração do diretor-presidente e demais executivos;
- processo sucessório;

- escolha e contratação de auditoria independente;
- práticas de governança corporativa;
- relacionamento com partes interessadas;
- política de gestão de pessoas;
- código de conduta;
- supervisão dos processos de auditoria interna;
- canal de denúncias.

● ● ● ● 3.2 Número de Membros

O conselho de administração deve ser composto por, no mínimo, cinco e, no máximo, onze membros, considerada a capacidade de trabalho em equipe e outros critérios que interfiram na formação de um grupo experiente e produtivo. É importante que a quantidade de membros não somente reflita a diversidade de experiências e competências necessárias ao exercício de atribuições do conselho, mas também proporcione a independência desejável para que esse órgão aja no melhor interesse da companhia.

● ● ● ● 3.3 Requisitos Mínimos

A composição do conselho deve observar critérios de objetividade. As características e competências requeridas para os conselheiros de SEMs são as mesmas das demais companhias, elencadas no *Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa* do IBGC², quais sejam:

- alinhamento e comprometimento com os princípios, valores da organização e seu código de conduta;
- visão estratégica;
- disposição para defender seu ponto de vista a partir de julgamento próprio;
- capacidade de comunicação;
- disponibilidade de tempo;
- capacidade de trabalhar em equipe;
- conhecimento das melhores práticas de governança corporativa;
- capacidade de interpretar relatórios gerenciais, contábeis e financeiros e não financeiros;
- conhecimento sobre a legislação societária e de regulação;
- conhecimentos sobre gerenciamento de riscos.

2. IBGC, *Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa*, 5ª edição, São Paulo: IBGC, 2015, item 2.2.2, p. 43. Disponível em: <<http://www.ibgc.org.br/inter.php?id=18180>>. Acesso em: 25 nov. 2015.

O conselheiro deve, ainda, ser isento de conflito de interesse fundamental (não administrável, que seja ou tenda a ser permanente) e deve estar sempre atento aos assuntos da organização, além de entender que seus deveres e responsabilidades são abrangentes e não restritos às reuniões do conselho.

A fim de evitar concentração de poder e observar as boas práticas de governança corporativa, a presidência do conselho de administração e a função de principal executivo ou diretor-presidente devem ser exercidas por pessoas diferentes.

É recomendável que o diretor-presidente não seja membro do conselho de administração, ainda que, ocasionalmente, possa ser convidado para as reuniões do conselho para prestar informações, expor suas atividades ou apresentar opiniões sobre assuntos de sua especialidade. Não deve, contudo, estar presente nos momentos de deliberação.

● ● ● ● 3.4 Representantes de Empregados

O conselheiro eleito pelos empregados, na forma da lei, está sujeito aos mesmos critérios e exigências previstos em lei e no estatuto social que se aplicam aos demais conselheiros de administração³. Cabe ao conselho de administração assegurar meios para que essa representação seja exercida de modo efetivo e independente e contribua para que o colegiado funcione no melhor interesse da companhia.

● ● ● ● 3.5 Educação Continuada

É recomendável que o conselho de administração incentive os conselheiros a participarem de programas formais de educação continuada, que aprimorem as competências e capacidade técnica dos conselheiros e os mantenham habilitados e atualizados para o pleno exercício de suas funções e responsabilidades perante a companhia. Da mesma forma, deve ser estimulado o aprimoramento das competências e especialidades do diretor-presidente e dos principais executivos da companhia em relação aos objetivos empresariais.

● ● ● ● 3.6 Práticas de Nomeação

A escolha de membros do conselho de administração deve visar ao melhor interesse da companhia. Devem-se coibir indicações político-partidárias e de ocupantes de cargos de alto escalão em ministérios e órgãos públicos, bem como de servidores públicos com o propósito único de complementação de renda⁴.

3. Nas SEMs controladas pela União Federal, o direito de participação de representante dos empregados no Conselho de Administração é assegurado pela Lei Federal nº 12.353/2010, regulamentada pela Portaria 26/2011 do Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão.

4. O Decreto Federal nº 1.957, de 12 de julho de 1996, regulamenta a Lei Federal nº 9.292, de 12 de julho de 1996, que trata sobre a remuneração dos membros dos conselhos de administração e fiscal das empresas

O processo de seleção deve ser formal, estruturado e transparente e estar fundamentado em critérios como reputação ilibada, formação acadêmica, experiência em funções de responsabilidade e capacitação técnica em áreas pertinentes às atividades da empresa.

Recomenda-se que a entidade ou órgão responsável pela participação acionária do Estado crie um comitê de indicação de conselheiros, composto por representantes de órgãos de controle estatal e de ministérios ou secretarias supervisoras da área de atuação da SEM, além de conselheiros de administração da própria companhia.

O comitê de indicação deve encaminhar os nomes selecionados ao conselho de administração da SEM para que sejam aprovados em assembleia geral de acionistas. Outra atribuição desse comitê é a promoção e a reavaliação periódica dos critérios de qualificação mínima exigidos para seleção e indicação de conselheiros.

● ● ● ● 3.7 Novos Conselheiros

Toda SEM deve elaborar um programa formal de integração de novos conselheiros, incluindo sua apresentação aos outros membros do colegiado, aos membros do conselho fiscal, ao diretor-presidente e aos demais executivos da empresa. O integrante recém-chegado ao conselho deve passar por um programa de introdução, com a descrição de sua função e suas responsabilidades. O novo membro do conselho deve ter acesso a todos os documentos relevantes sobre a companhia, como os últimos relatórios anuais, atas das assembleias e das reuniões do conselho, além de ter conhecimento do negócio e da cultura da companhia.

● ● ● ● 3.8 Remuneração

Além de observar a previsão legal, o conselho de administração, como principal órgão da estrutura de governança corporativa, deve estabelecer mecanismos que assegurem adequada divulgação e transparência ao sistema de remuneração adotado.

Deve ser assegurado ao conselheiro o ressarcimento de passagens e demais despesas de deslocamento para participação em reuniões de conselho. Essa previsão deve constar do estatuto social ou ser determinada pela assembleia geral de acionistas que deliberar a fixação da remuneração dos administradores.

O conselho de administração deve estabelecer políticas de remuneração que definam mecanismos para que a remuneração total da diretoria seja integralmente de responsabilidade da SEM.

públicas e de sociedades de economia mista federais. Tal decreto dispõe em seu artigo 1º que "é vedada a participação remunerada de servidores da administração federal, direta ou indireta, em mais de dois conselhos, de administração ou fiscal, de empresas públicas e de sociedades de economia mista federais, bem como das demais entidades controladas direta ou indiretamente pela União".

● ● ● ● 3.9 Independência

O conselho de administração deve receber do Estado um mandato claro e inequívoco, ter autonomia para tomar decisões de forma independente e assumir a responsabilidade pelo desempenho da empresa. A independência do conselho das SEMs dependerá, dentre outros fatores, da definição clara e objetiva de seu mandato e, em especial, da formalização dos canais de comunicação entre o Estado e a companhia.

Deve-se assegurar aos conselheiros condições de agir com as devidas autonomia e autoridade, prevenindo situações de conflito de interesses que comprometam a atuação do conselho no melhor interesse da companhia.

Recomenda-se que, na composição dos conselhos, sejam nomeados conselheiros independentes, observados os critérios de independência definidos de acordo com as melhores práticas de governança corporativa⁵.

Para se assegurar uma independência adequada entre a diretoria executiva e o conselho de administração, recomenda-se evitar a nomeação de integrantes do corpo de funcionários ativos como conselheiros da própria empresa, com exceção do conselheiro eleito representante dos empregados.

Os conselheiros devem conduzir de forma autônoma e protagonizar o processo de indicação do diretor-presidente da SEM, assim como aprovar os demais diretores. O conselho também deve levar a cabo o desenvolvimento de um plano de sucessão dos executivos-chave da companhia.

● ● ● ● 3.10 Presidente do Conselho de Administração

É responsabilidade do presidente do conselho de administração coordenar e supervisionar as atividades do conselho, assegurando sua eficiência e eficácia.

O presidente do conselho de administração deve⁶:

- estabelecer objetivos e programas do conselho;
- assegurar-se de que os conselheiros recebam informações completas e tempestivas para o exercício dos seus mandatos;
- organizar e coordenar a agenda;
- presidir as reuniões;
- coordenar e supervisionar as atividades dos demais conselheiros;
- atribuir responsabilidades e prazos;
- monitorar o processo de avaliação do conselho;
- relacionar-se com o principal executivo, inclusive para transmitir as deliberações do conselho de administração.

5. Ver Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa do IBGC, op. cit., e regulamento do Novo Mercado da BM&FBovespa (disponível em: <<http://bmfbovespa.com.br/pt-br/servicos/download/Regulamento-de-Listagem-do-Novo-Mercado.pdf>>; acesso em: 25 nov. 2015).

6. Ver IBGC, Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa, op. cit., item 2.8, p. 48.

● ● ● ● 3.11 Disponibilidade de Tempo

Para cumprir os deveres fiduciários e zelar pelo interesse da companhia, enriquecendo as discussões e o processo de tomada de decisões, é fundamental que o conselheiro disponha de tempo adequado para exercer seu mandato de modo diligente e informado.

● ● ● ● 3.12 Comitês

Recomenda-se ao conselho de administração, observados fatores como setor de atuação, porte e complexidade da companhia, instituir comitês especializados para auxiliá-lo no exercício de suas responsabilidades, particularmente com respeito a auditoria, finanças, pessoas, riscos e sustentabilidade.

Os comitês não têm poder de deliberação e suas recomendações não vinculam as deliberações do conselho de administração.

● ● ● ● 3.13 Comitê de Auditoria⁷

Recomenda-se, sobretudo, a instituição do comitê de auditoria com o intuito de:

- avaliar a conformidade dos relatórios contábeis e financeiros da administração, do sistema de controles internos, da gestão de riscos e do *compliance*;
- garantir, por meio do conselho de administração, que a diretoria desenvolva controles internos confiáveis, eficientes e eficazes (que o comitê deve entender e monitorar adequadamente); e a efetividade do desempenho da auditoria independente e da auditoria interna.

● ● ● ● 3.14 Calendário e Agendas

Também cabe ao presidente do conselho propor uma agenda de trabalho anual com os temas importantes e as datas em que eles serão objeto de análise do conselho. Para assegurar a efetividade dos trabalhos do conselho, é recomendável que a frequência de reuniões não seja superior a um encontro por mês e que para preparação da pauta sejam ouvidos o diretor-presidente e os demais conselheiros.

● ● ● ● 3.15 Regimento Interno

O escopo de atuação dos conselheiros deve ser formalizado em um regimento interno. Esse documento disciplina as atribuições e rotinas de trabalho do conselho, contribuindo para o bom funcionamento do órgão.

7. Ver o Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa do IBGC, op. cit., pp. 79-81.

● ● ● ● 3.16 Secretaria de Governança

Recomenda-se que as SEMs constituam uma secretaria de governança corporativa, cuja principal responsabilidade será garantir que o fluxo de informação seja transparente, equitativo e tempestivo para todos os agentes de governança da companhia (sócios, diretores, conselheiros de administração e fiscais e auditores).

A secretaria de governança deve dispor de estrutura própria e se reportar diretamente ao conselho de administração. A abrangência e o escopo de atuação desse órgão devem ser compatíveis com o perfil e a cultura da companhia, adequando-se às necessidades do sistema de governança da empresa.

● ● ● ● 3.17 Avaliação

O conselho de administração da SEM deve adotar um sistema formal de avaliação anual do seu desempenho e de seus membros. Para que esse processo seja bem-sucedido, é importante que a condução da avaliação seja de responsabilidade do presidente do conselho e deve, sempre que oportuno, contar com a facilitação de uma assessoria externa.

É recomendado que o sistema de avaliação siga procedimentos formalmente estabelecidos e aprovados e que os resultados da avaliação possam servir como critérios para a reeleição de conselheiros e para o aprimoramento da atuação do órgão. Recomenda-se que o resultado da avaliação dos conselheiros indicados pelo Estado seja divulgado ao órgão responsável pela participação acionária do Estado na SEM e compartilhado com o comitê de indicação, quando existente.

● ● ● ● 3.18 Relacionamentos

Cabe ao conselho de administração zelar pelo bom relacionamento com diferentes partes interessadas, como entidades e órgãos governamentais, sócios, executivos, auditorias interna e independente e, ainda, o conselho fiscal. É papel do conselho de administração estabelecer um canal adequado de comunicação com os acionistas. É desejável que essa relação ocorra de maneira transparente, observadas as regras de sigilo e equidade no tratamento e divulgação de informações a todos os sócios.

Como principal interlocutor da relação entre o conselho de administração e a companhia, o diretor-presidente é fundamental para que a tomada de decisão dos conselheiros seja bem fundamentada. É responsabilidade do presidente do conselho e do diretor-presidente assegurar que a comunicação entre o colegiado e os demais executivos da companhia ocorra de forma eficaz e transparente. O diretor-presidente se reporta ao conselho de administração, independentemente do vínculo com a entidade estatal responsável pela participação acionária na SEM, ministério supervisor ou outros órgãos públicos.

Cabe ao conselho de administração, com apoio do comitê de auditoria, quando existente, acompanhar a evolução dos trabalhos da auditoria independente, obtendo esclarecimentos e

discutindo critérios e padrões contábeis adotados, métodos de avaliação de riscos, deficiências e falhas nos controles internos, entre outros temas.

A auditoria interna deverá reportar informações a respeito da adequação do ambiente de controles internos ao conselho de administração, a quem cabe a aprovação do planejamento anual e o monitoramento das recomendações apresentadas pelos auditores internos. O comitê de auditoria, quando existente, prestará apoio ao conselho nessa função.

Compete ao conselho de administração discutir assuntos de interesse comum e desenvolver uma agenda de reuniões regular com o conselho fiscal. A legislação garante aos conselheiros fiscais o direito e o dever de assistir às reuniões do conselho de administração sempre que forem deliberados assuntos sobre os quais devam opinar.

É obrigação dos conselheiros de administração disponibilizar cópia integral das atas de suas reuniões e prestar os esclarecimentos necessários ao conselho fiscal, a fim de que este possa exercer sua função fiscalizadora.

● ● ● ● 3.19 Responsabilidade Legal dos Conselheiros de Administração⁸

O conselheiro de administração poderá responder civilmente pelos prejuízos que causar quando proceder com culpa ou dolo, com violação da lei ou do estatuto social; nesses casos, poderá responder com seus próprios bens.

Para eximir-se da responsabilidade solidária, o conselheiro deve consignar sua divergência em ata de reunião do conselho, dar ciência imediata e por escrito ao próprio conselho, ao conselho fiscal ou à assembleia geral.

8. Ver IBGC, Cadernos de Governança Corporativa, nº 11: Guia de Orientação Jurídica de Conselheiros de Administração e Diretores, 2ª reimpressão, São Paulo: IBGC, 2013. Disponível em: <http://www.ibgc.org.br/userfiles/files/Guia_11.pdf>. Acesso em: 7 dez. 2015.

O Conselho Fiscal



4. O Conselho Fiscal	24
4.1 Papel e Atribuições	24
4.2 Composição	25
4.3 Práticas de Nomeação	25
4.4 Remuneração	25
4.5 Agenda de Trabalho e Regimento Interno	25
4.6 O Conselho Fiscal e Seus Relacionamentos	25
4.7 Parecer	26
4.8 Responsabilidade Legal do Conselheiro Fiscal	26

4. O Conselho Fiscal

● ● ● ● 4.1 Papel e Atribuições

O conselho fiscal tem por finalidade fiscalizar os atos dos administradores, assegurando que a gestão dos negócios atenda aos objetivos definidos no estatuto social da sociedade de economia mista (SEM). Nas SEMs, sua instalação é obrigatória, e o seu funcionamento, permanente⁹. O conselho fiscal deve ser considerado um órgão de controle e fiscalização independente e, ainda, um importante agente no sistema de governança da sociedade.

Para obter maior efetividade no controle dos atos de gestão da companhia, a atuação do conselho fiscal deverá ser sempre pautada pela adesão às boas práticas de governança corporativa.

Os conselheiros fiscais devem atuar em harmonia com os demais órgãos de governança corporativa, em particular o comitê de auditoria e a auditoria interna, preservando, entretanto, sua independência e autonomia.

Cabe ao conselho fiscal manifestar-se sobre matérias de interesse da companhia, sugerindo mudanças, quando necessário, ou apontando qualquer irregularidade encontrada. O escopo de sua atuação fiscalizadora abrange a verificação da conformidade às obrigações legais e estatutárias.

As atribuições do conselho fiscal, estabelecidas pela Lei nº 6.404/76 (Lei das S.A.), são:

- fiscalizar, por qualquer dos seus membros, os atos dos administradores e verificar o cumprimento dos seus deveres legais e estatutários;
- opinar sobre o relatório anual da administração;
- opinar sobre as propostas dos órgãos da administração a serem submetidas à assembleia geral;
- denunciar, por qualquer dos seus membros, aos órgãos da administração e, na omissão deles, à assembleia geral, eventuais erros, fraudes e crimes;
- analisar, ao menos trimestralmente, o balancete e as demais demonstrações financeiras da companhia;
- examinar as demonstrações financeiras do exercício social e opinar sobre elas.

Recomenda-se adicionalmente que a atuação do conselho fiscal não esteja limitada aos aspectos de análise e exame das demonstrações financeiras, devendo ser colaborativa com a gestão da companhia, direcionada para ações preventivas e que contemple riscos não financeiros.

9. Conforme disposto no artigo 240 da Lei nº 6.404/76, “o funcionamento do conselho fiscal será permanente nas companhias de economia mista; um dos seus membros, e respectivo suplente, será eleito pelas ações ordinárias minoritárias, e outro, pelas ações preferenciais, se houver”.

● ● ● ● 4.2 Composição

A Lei das S.A. define a forma de eleição dos membros dos conselhos fiscais. Sócios controladores e sócios não controladores devem debater a composição do conselho fiscal antes de sua eleição, de forma a alcançar a desejável diversidade de experiências profissionais, adequada ao setor de atuação da companhia.

A composição do conselho fiscal deve ser estabelecida de modo a proporcionar um trabalho efetivo do órgão, equilibrando a participação de sócio controlador e não controlador, preservada a independência dos conselheiros fiscais para atendimento ao interesse da companhia.

● ● ● ● 4.3 Práticas de Nomeação

Recomenda-se que, na escolha dos membros do conselho fiscal, sejam coibidas as indicações político-partidárias, que o processo de seleção seja transparente e rigorosamente fundamentado em considerações como reputação ilibada, formação acadêmica, experiência em funções de responsabilidade e capacitação técnica em áreas pertinentes às atividades da empresa e à sua gestão.

● ● ● ● 4.4 Remuneração

Os conselheiros fiscais devem ter remuneração adequada, ponderadas a experiência e a qualificação necessárias ao exercício da função. Fazem jus ao reembolso de quaisquer despesas relativas ao desempenho da função. Não deve haver remuneração variável, sendo prática recomendável a divulgação dos valores de remuneração dos conselheiros fiscais.

● ● ● ● 4.5 Agenda de Trabalho e Regimento Interno

O conselho fiscal deve estabelecer uma agenda mínima de trabalho, que incluirá o calendário anual das reuniões ordinárias assim como as informações que serão enviadas periodicamente aos conselheiros.

Para assegurar o bom funcionamento do órgão, é recomendável elaborar um regimento interno que disponha sobre a organização e a agenda das reuniões. Todavia, esse documento não deve inibir a liberdade de ação individual dos conselheiros.

● ● ● ● 4.6 O Conselho Fiscal e Seus Relacionamentos

No relacionamento com os acionistas da SEM, o conselho fiscal deve pautar sua atuação pelos princípios da equidade, transparência, confidencialidade e independência. Os conselheiros devem exercer seu papel com plena autonomia em relação aos sócios que o elegeram, servindo unicamente à companhia.

O conselho fiscal não substitui o comitê de auditoria: suas atribuições são distintas, e as responsabilidades de cada órgão são indelegáveis. É boa prática que, ao longo do exercício

social, sejam realizadas reuniões entre o conselho fiscal e o comitê de auditoria com o objetivo de estabelecer formas de colaboração no exame de informações e dados sobre matérias que possibilitem a adequada avaliação da realidade econômica e financeira da companhia.

O relacionamento entre os conselheiros fiscais e os auditores independentes também se baseia em colaboração, sem nenhum vínculo de subordinação entre eles. É desejável que o conselho fiscal, tendo em vista a emissão do seu parecer, busque discutir com os auditores independentes aspectos relevantes das demonstrações financeiras.

Recomenda-se que a proposta de trabalho da auditoria independente seja apreciada pelo conselho fiscal, que avaliará a sua adequação às necessidades da companhia.

É indispensável que a administração entregue aos membros do conselho fiscal relatórios e recomendações emitidos por auditores independentes ou outros peritos.

A relação do conselho fiscal com a auditoria interna é fundamental, uma vez que proporciona a esse conselho uma visão continuada de riscos e fragilidades do negócio, bem como de controles internos da companhia. Na ausência de um comitê de auditoria, recomenda-se que sejam realizadas reuniões conjuntas entre esses órgãos para atualização do conselho fiscal e equalização de pontos de vista sobre as áreas de risco e controles internos.

● ● ● ● 4.7 Parecer

O parecer do conselho fiscal é o instrumento por meio do qual o órgão presta contas de suas atividades à assembleia geral. Esse documento expressa a opinião dos conselheiros fiscais sobre as demonstrações financeiras do período e o relatório anual da administração.

A política de divulgação de informações da companhia deve incluir o parecer do conselho fiscal, inclusive a divulgação dos votos, dissidentes ou não, e das justificativas dos conselheiros fiscais sobre as demonstrações financeiras.

● ● ● ● 4.8 Responsabilidade Legal do Conselheiro Fiscal

A responsabilidade legal do conselheiro fiscal decorre dos deveres legais e das diferentes normas reguladoras, administrativas e penais a que está sujeito.

Os membros do conselho fiscal têm os mesmos deveres dos administradores de que tratam os artigos 153 a 156 da Lei das S.A. e respondem pelos danos resultantes de omissão no cumprimento de seus deveres e de atos praticados com culpa ou dolo, ou com violação da lei ou do estatuto social.

Tratamento aos Acionistas e Transações entre Partes Relacionadas **5**



5. Tratamento aos Acionistas e Transações entre Partes Relacionadas	30
5.1 Tratamento aos Acionistas	30
5.2 Transações entre Partes Relacionadas	30
5.3 Conflito de Interesses	31

5. Tratamento aos Acionistas e Transações entre Partes Relacionadas

● ● ● ● 5.1 Tratamento aos Acionistas

A sociedade de economia mista (SEM) deve se assegurar de que todos os acionistas sejam tratados com equidade, por meio do relato simultâneo de informações a todos os sócios e pelo respeito aos direitos previstos na legislação e em regulamentos. Acionistas minoritários devem ser protegidos de decisões abusivas dos controladores (agindo direta ou indiretamente) e devem possuir meios efetivos de reparação de danos.

A participação de minoritários nas assembleias de acionistas deve ser facilitada, de forma que possam tomar parte nas decisões corporativas fundamentais, como a eleição de membros do conselho de administração.

Com o intuito de aperfeiçoar a transparência, os conselhos de administração das SEMs devem assegurar que a diretoria mantenha canais de comunicação e troca de informações com representantes da sociedade civil organizada e grupos de interesse beneficiados ou prejudicados pela atividade da empresa. A SEM deve reconhecer e respeitar os direitos das partes interessadas.

● ● ● ● 5.2 Transações entre Partes Relacionadas

Transações entre partes relacionadas (TPRs) são justificáveis ao agregarem valor às organizações, uma vez que, em virtude do relacionamento entre as partes contratantes, podem reduzir custos de transação. No entanto, também podem ser utilizadas para a transferência de valor de uma companhia para outra. É responsabilidade do conselho de administração monitorar essas operações para que sejam conduzidas a parâmetros de mercado, afastem potenciais conflitos de interesses e evitem o mau uso dos ativos da companhia.

Recomenda-se que a SEM disponha de política de TPRs aprovada pelo conselho de administração. As TPRs devem se dar em condições equivalentes às vigentes no mercado e/ou praticadas com terceiros. Em particular, o acesso da SEM a recursos financeiros deve se dar de maneira isenta de privilégios. Suas relações com bancos, instituições financeiras, outras empresas de controle estatal e entes do Estado devem se assentar sobre bases usuais de mercado, de forma a não receberem tratamento favorecido em relação às empresas privadas ou outras estatais, tampouco subsídios indiretos ou disfarçados.

Para que a TPR seja contratada em bases justas e comutativas, os conselheiros e executivos deverão agir em conformidade com o interesse da companhia, de modo independente, refletido e fundamentado – elementos essenciais para que uma TPR seja benéfica à empresa.

● ● ● ● 5.3 Conflito de Interesses

Os agentes de governança (sócios, diretores, conselheiros fiscais e de administração, auditores) deverão manifestar, tempestivamente, seu conflito de interesses quando não forem independentes em relação à matéria em discussão, ou sempre que estiverem em condições de influenciar ou tomar decisões motivados por interesses distintos daqueles da companhia.

É importante que a alta administração defina claramente os papéis, as responsabilidades e os mandatos dos agentes de governança da companhia a fim de minimizar possíveis focos de conflito de interesses.

Controles Internos e Conformidade (*Compliance*)



6. Controles Internos e Conformidade (<i>Compliance</i>)	34
6.1 Conformidade (<i>Compliance</i>) e Integridade	34
6.2 Código de Conduta	34
6.3 Gerenciamento de Riscos e Controles Internos	35

6. Controles Internos e Conformidade (*Compliance*)

● ● ● ● 6.1 Conformidade (*Compliance*) e Integridade

A sociedade de economia mista (SEM) deve garantir a existência de um programa efetivo de conformidade e integridade¹⁰ que contemple mecanismos e medidas de prevenção, de detecção e de tratamento de riscos de condutas irregulares, ilícitas e antiéticas. Os referidos mecanismos e medidas englobam políticas que têm como propósito nortear as condutas da alta administração (conselheiros e diretores executivos), colaboradores e terceiros (fornecedores, prestadores de serviços, agentes intermediários e parceiros em geral) relacionados ao seu negócio.

O programa de conformidade da SEM deverá assegurar, sobretudo, a conformidade com leis e regulamentos, nacionais e estrangeiros, aplicáveis ao negócio, bem como com as políticas internas da SEM, sendo o seu cumprimento dever de todos (alta administração, colaboradores e terceiros), independentemente de nível hierárquico.

A diretoria deve assegurar que a organização esteja em total conformidade com os dispositivos legais e demais políticas internas a que está submetida. Em caso de existência de subsidiárias, é de sua responsabilidade trabalhar para que as demais empresas do grupo estejam igualmente operando em conformidade.

A efetividade do programa de conformidade está diretamente relacionada aos pilares que o sustentam, ou seja, aos mecanismos e medidas adotados de prevenção, de detecção e de tratamento dos riscos de condutas ilícitas e/ou antiéticas, conforme já mencionado. Esses pilares requerem a formalização prévia de processos que definam os órgãos, as competências, o âmbito de atuação e as responsabilidades da alta administração.

● ● ● ● 6.2 Código de Conduta

Entre as responsabilidades do conselho de administração está a de disseminar e monitorar, com o apoio da diretoria, a incorporação de padrões de conduta em todos os níveis da organização.

O código de conduta adotado pela companhia deve ser elaborado pela diretoria de acordo com os princípios e políticas definidos pelo conselho de administração. O processo de elaboração do código deve contar com a participação das partes interessadas. O código de conduta deve ser aprovado pelo conselho de administração, e a diretoria deve zelar pelo seu cumprimento.

O código de conduta deve fomentar a transparência, disciplinar as relações internas e externas da organização, administrar conflitos de interesses, proteger o patrimônio físico e

10. Conforme disposto pelo capítulo IV (arts. 41 e 42) do Decreto nº 8.420, de 18 de março de 2015, que regulamenta a Lei nº 12.846, de 1º de agosto de 2013.

intelectual, consolidar as boas práticas de governança corporativa e abranger o relacionamento entre conselheiros, diretores, sócios, fornecedores e demais partes interessadas.

O documento precisa ser claro quanto aos padrões de comportamento esperados ou proibidos pela companhia, de forma a nortear a atuação de seus funcionários. O código deve ser de amplo conhecimento do público interno e de fácil consulta pelo público externo.

O código de conduta deve prever e regulamentar o funcionamento de um canal de denúncias para acolher opiniões, críticas, reclamações e delações das partes interessadas. O canal de denúncias deve ser operado de forma independente e imparcial, com garantia de sigilo e confidencialidade do autor da mensagem/denunciante. Esse serviço pode ficar a cargo de um terceiro de reconhecida capacidade.

Após a realização de um amplo treinamento sobre o programa de conduta ética para os seus funcionários – e que inclua a divulgação do canal de denúncias e de políticas de proteção a denunciantes –, a SEM pode solicitar que eles assinem um documento que ateste o conhecimento e a adesão ao código de conduta.

A SEM pode também contar com um comitê de conduta responsável por implementar, disseminar e revisar esse código, além de realizar treinamentos sobre ele. Este comitê deve ser composto por funcionários da SEM com credibilidade e reputação e prestar contas ao conselho de administração ou a quem este estipular.

● ● ● ● 6.3 Gerenciamento de Riscos e Controles Internos

O conselho de administração deve assegurar que a diretoria da SEM identifique, mitigue e monitore os riscos da organização, bem como garanta a integridade do sistema de controles internos. Ele deve apoiar, orientar e supervisionar a diretoria nesse processo. É responsabilidade do conselho definir a política de gerenciamento de riscos da companhia em consonância com a orientação estratégica da organização.

A diretoria, auxiliada pelos órgãos de controle vinculados ao conselho de administração (comitê de auditoria e auditoria interna), deve estabelecer e operar um sistema de controles internos eficaz para o monitoramento dos processos operacionais e financeiros, inclusive os relacionados com a gestão de riscos e de conformidade (*compliance*). Deve, ainda, avaliar, pelo menos anualmente, a eficácia do sistema de controles internos, bem como prestar contas ao conselho de administração sobre essa avaliação.

Além de levar em conta os riscos inerentes à atuação empresarial (como os riscos operacionais, financeiros e ambientais, entre outros), a SEM deve identificar os riscos de corrupção e de fraudes a que está sujeita, levando em conta o histórico desses eventos nela mesma, em outras SEMs e em companhias do seu segmento de atuação. O levantamento desses riscos deve identificar áreas, setores ou atividades mais suscetíveis à prática de atos ilícitos.

Com o objetivo de certificar a efetividade do sistema de controles internos e dos programas de gestão de riscos e *compliance*, a SEM deve instituir uma unidade de auditoria interna, diretamente subordinada ao conselho de administração, ou a órgão delegado, e monitorada por ele.

Transparência e Divulgação de Informações



7. Transparência e Divulgação de Informações¹¹

A avaliação adequada do desempenho e do valor de uma organização depende da divulgação clara, tempestiva e acessível de informações sobre sua estratégia, políticas, atividades realizadas e resultados.

A diretoria deve implementar uma política clara de comunicação, aprovada pelo conselho de administração, a fim de garantir que as partes interessadas tenham acesso a todas as informações que lhes sejam relevantes, tão logo estejam disponíveis. Devem ser divulgados todos os dados que possam auxiliar na avaliação correta da organização e influenciar decisões de investimento, não se restringindo àqueles que são obrigatórios por lei ou regulamento. A ferramenta mais completa e abrangente de prestação de contas às partes interessadas é o relatório anual. De responsabilidade da administração, o documento deve prover, de forma integrada, as informações financeiras, devidamente auditadas, positivas ou negativas, e as não financeiras, capazes de relatar o impacto das atividades da sociedade de economia mista (SEM) na sociedade em geral e no meio ambiente.

Os administradores das SEMs devem dar transparência e ampla divulgação às informações de interesse da população, nos termos da Lei de Acesso à Informação e em observância à legislação aplicável e à regulamentação emitida pela CVM, com relação às SEMs de capital aberto.

O dever de lealdade impõe aos administradores a obrigação de se abster de utilizar informações sigilosas em benefício próprio ou de terceiros ou de se aproveitar das oportunidades comerciais de interesse das SEMs. Especial atenção deve ser dada à divulgação de informações por seus administradores e técnicos, a fim de evitar assimetrias de informações entre acionistas e investidores em geral e a propagação de dados e informações inexatas.

A SEM deve divulgar, em especial por meio da internet, e manter atualizados os dados históricos abrangentes e as informações sobre sua organização e suas atividades, entre as quais se incluem, no mínimo, as seguintes:

- seus estatutos e, especialmente, seus objetivos, tanto os empresariais quanto os de políticas públicas;
- estrutura de controle acionário;
- política salarial e de benefícios, destacando o plano de previdência e respectivo modelo de financiamento pelos participantes;
- estrutura, normas de funcionamento e informações sobre o processo de avaliação do conselho e da diretoria;
- critérios de seleção, contratação e qualificação do corpo executivo e dos conselhos;

11. Quanto à divulgação e à transparência da política de propriedade e participações do Estado, ver capítulo 2.

- política de distribuição de dividendos e remuneração dos acionistas;
- relatórios sobre suas diretrizes relevantes, estratégias, metas e desempenho econômico-financeiro, com comentários sobre as alterações ou mudanças significativas;
- relatórios sobre os investimentos planejados e realizados, contendo suas justificativas econômico-financeiras, forma de financiamento e retornos esperados;
- política de preços, tarifas praticadas e subsídios, se aplicáveis;
- descrição e justificativas para os gastos da empresa em publicidade;
- descrição das transações entre partes relacionadas;
- montante e origem dos recursos utilizados para consecução dos objetivos de política pública;
- detalhamento de suas iniciativas e ações no exercício de suas responsabilidades socioambientais e relações com as partes interessadas;
- descrição dos critérios de avaliação de desempenho da companhia;
- calendário anual com as datas das publicações de relatórios periódicos e a data da assembleia geral.

É desejável que todas as SEMs sejam registradas como companhias abertas, com o benefício de proporcionar maior transparência e monitoramento das suas atividades.

Anexo – Legislação de Interesse



Anexo – Legislação de Interesse

Lei do Mercado de Capitais

Lei nº 6.385, de 7 de dezembro de 1976. Dispõe sobre o mercado de valores mobiliários e cria a Comissão de Valores Mobiliários.

Lei de Sociedades Anônimas

Lei 6.404, de 15 de dezembro de 1976, com as redações dadas pelas Leis 9.457, de 5 de maio de 1997, e 10.303, de 31 de outubro de 2010.

Lei Anticorrupção

Lei nº 12.846, de 1º de agosto de 2013.

Regulamentação da Lei Anticorrupção

Decreto nº 8.420, de 28 de março de 2015.

Portaria CGU nº 909, de 7 de abril de 2015

Dispõe sobre a avaliação de programas de integridade de pessoas jurídicas

Lei de Acesso à Informação

Lei nº 12.527, de 18 de novembro de 2011.

● ● ● ● Patrocínio



Diligent Boards: o portal para conselhos de administração e governança corporativa mais usado do mundo

A solução Diligent Boards acelera e simplifica a maneira como o material do conselho é produzido e distribuído.

A Diligent é líder no mundo em tecnologias seguras para governança corporativa: soluções colaborativas para conselhos de administração, comitês e para executivos seniores.

Com mais de 100 mil usuários em sessenta países, a Diligent Corporation obteve nos últimos doze meses uma expansão de mais de 900% no Brasil, contando com algumas das mais importantes empresas do país como clientes.

O portal Diligent Boards oferece uma solução para que os documentos destinados às reuniões dos conselhos de administração sejam compartilhados com segurança e praticidade. Através de seus iPads ou computadores, os usuários podem avaliar informações, interagir, colaborar, comunicar, votar e fazer comentários, tanto *on-line* como *off-line*, de qualquer lugar, 24/7/365, com total suporte e atendimento ao cliente. E em um ambiente com um alto grau de criptografia e segurança.

<www.diligent.com>

Boas Práticas de Governança Corporativa para Sociedades de Economia Mista

Cadernos de Governança Corporativa



O IBGC é uma organização exclusivamente dedicada à promoção da governança corporativa no Brasil e o principal fomentador das práticas e discussões sobre o tema no país, tendo alcançado reconhecimento nacional e internacional.

Fundado em 27 de novembro de 1995, o IBGC – sociedade civil de âmbito nacional, sem fins lucrativos – tem o propósito de ser referência em governança corporativa, contribuindo para o desempenho sustentável das organizações e influenciando os agentes da nossa sociedade no sentido de maior transparência, justiça e responsabilidade.

O instituto conta, ainda, com sete capítulos regionais – Ceará, Minas Gerais, Paraná, Pernambuco, Rio de Janeiro, Santa Catarina e Rio Grande do Sul. Os capítulos são um instrumento para ampliação do alcance da atuação do IBGC em todo o território nacional.

IBGC | Instituto Brasileiro de Governança Corporativa

Av. das Nações Unidas, 12.551
25º andar - cj. 2508 - Brooklin Novo
World Trade Center - SP
04578-903 - São Paulo - SP
Tel.: 55 11 3185.4200
Fax.: 55 11 3043.7005
Email: ibgc@ibgc.org.br
www.ibgc.org.br

Patrocínio:



Diligent