

## **INDICADORES DE GOVERNANÇA CORPORATIVA DAS EMPRESAS ESTATAIS**

### **CORPORATE GOVERNANCE INDICATORS OF STATE OWNED COMPANIES**

#### **FINANÇAS: GOVERNANÇA CORPORATIVA**

**Mauricéia Carvalho Nascimento, UFPB, Brasil, mauriceiasume@gmail.com**

**James Batista Vieira, UFPB, Brasil, vieirajames@hotmail.com**

#### **Resumo**

Esta pesquisa versou sobre governança corporativa das estatais. Possuiu como objetivo geral elaborar indicadores de governança corporativa para das empresas públicas, Sociedades de Economia Mista, a partir da regulação da Lei das Estatais (Lei nº 13.303/2016). Trata-se de uma pesquisa qualitativa. Foram construídos 64 (sessenta e quatro) indicadores de governança, que possibilitam a identificação e análise da estrutura de governança das organizações a partir da conferência de seus instrumentos de governança, agrupados em quatro dimensões, a saber, gestão, controle e auditoria; transparência das informações; conselhos, comitês e diretoria; ética e conflitos de interesse.

**Palavras chave:** Governança corporativa. Estatais da União. Lei das Estatais.

#### **Abstract**

This research traversed about corporate governance of state-owned companies. Its general objective was to develop corporate governance indicators for public companies, Mixed Economy Societies, based on the regulation of the State-Owned Companies Law (Law No. 13,303 / 2016). It is a qualitative research. 64 (sixty-four) governance indicators were built, which enable the identification and analysis of the governance structure of organizations from the conference of their governance instruments, grouped in four dimensions, namely, management, control and audit; transparency of information; councils, committees and directories; ethics and conflicts of interest.

**Keywords:** Corporate governance; State-owned companies; Law on state-owned companies.

## **1 INTRODUÇÃO**

A expressão “empresa estatal” passou a ser utilizada para designar todas as sociedades, civis ou empresariais, cujo controle acionário pertence ao Estado, abrangendo as empresas públicas as sociedades de economia mista e outras empresas que não tenham essa natureza (Marinela, Ramalho e Paiva, 2015).

A Lei das Estatais (Lei nº 13.303/2016) define empresa estatal como “entidade dotada de personalidade jurídica de direito privado, cuja maioria do capital votante pertença direta ou indiretamente à União”. Para que seja considerada uma empresa pública, a empresa estatal deve possuir maioria do capital (recursos provenientes exclusivamente do setor público)

votante. Já na Sociedade de economia mista a composição do capital social admite a participação do setor privado, apesar da maioria das ações com direito a voto pertencer diretamente à União. Por conseguinte, as subsidiárias possuem, em sua composição de capital, a maioria das ações com direito a voto e podem pertencer direta ou indiretamente a determinada empresa pública ou sociedade de economia mista.

As empresas estatais dependentes são definidas com base na Lei Complementar nº101/2000, em seu art. 2º, como “empresa controlada que receba do ente controlador recursos financeiros para pagamento de despesas de pessoal ou de custeio em geral ou de capital, excluídos, no último caso, aqueles provenientes do aumento da participação acionária”. Assim, verifica-se que as empresas dependentes precisam de aporte financeiro para manutenção de sua operacionalização, enquanto as independentes se auto gerenciam mediante recursos da operacionalidade de suas atividades.

A lei das Estatais possibilitou inovações no âmbito do gerenciamento das estatais (empresas públicas, sociedade de economia mista e suas subsidiárias) ao regular a implementação de novos padrões de governança, riscos e *compliance* nos estatutos sociais dessas empresas. Neste mesmo ano, foi emitido o decreto nº 8.945/16, que esclarece pontos da Lei das Estatais e define o prazo final para adesão das referidas empresas, que tiveram até junho do ano de 2018 para promover as adaptações e práticas necessárias a esse processo.

Assim, foram realizadas mudanças, adaptações e implementações de medidas pelas estatais, como implementação de códigos de integridade, segregação de funções dentro do sistema de governança, com ações voltadas para a gestão de riscos e controle interno. Esse ambiente de transformações no qual as empresas estatais estão inseridas contribuiu para a ampliação das dimensões de aderência e observância aos instrumentos de controle, gerenciamento, monitoramento, correções, responsabilização, transparência, conscientização, formações e treinamentos, voltados para atenção a princípios éticos e valores morais nas ações desenvolvidas na estrutura de governança das estatais. Em outras palavras, faz-se necessário que a estrutura de gestão das empresas faça uso dos mecanismos da boa governança. Segundo Baker e Anderson (2010), a boa governança é definida como práticas, processos, desempenho econômico e capacidade da corporação em promover eficazmente os interesses dos *stakeholders* e da sociedade em geral.

O *World Bank* (2014) ressalta que, apesar de estarem constituídas como propriedade pública, muitas empresas estatais possuem fragilidades no tocante aos controles, processos internos, práticas de contabilidade e auditoria, procedimentos de conformidade, baixos níveis de divulgação das informações e prestação de contas.

Diante dos argumentos apresentados esta pesquisa teve como objetivo geral elaborar indicadores de governança corporativa para das empresas públicas, Sociedades de Economia Mista, a partir da regulação da Lei das Estatais (Lei nº 13.303/2016). Com o intuito de construir um artefato (indicadores) que permitisse conhecer e comparar as estruturas de governança das empresas públicas e as sociedades de economia mista a partir da regulação da Lei das Estatais.

A pesquisa apresentou como inovação a formulação de 64 indicadores de governança construídos a partir da literatura e principalmente na Lei das Estatais. Estes diferenciam-se e corroboram com os já existentes, por incrementarem em suas proposições o conjunto dos direcionadores exigidos no normativo regulatório da Lei das Estatais, no Decreto nº 8.945/2016 e na literatura que versa sobre a aderência aos mecanismos de governança.

Quanto aos procedimentos metodológicos, esta pesquisa classificou-se como qualitativa, uma vez que fez-se necessário a realização de levantamento bibliográfico e uso comparativo de metodologias utilizadas na construção dos indicadores de governança corporativa e pública existentes, que serviram de base para construção de um conjunto de indicadores próprios.

Inicialmente foi realizado um levantamento dos principais indicadores de governança Pública e Corporativa, no âmbito nacional e internacional, utilizados na mensuração de desempenho e conformidade das organizações. Os indicadores foram analisados separadamente e depois agrupados em dimensões de gestão, controle e auditoria; transparência das informações; conselhos, comitês e diretoria; ética (código e conduta) e conflito de interesses. A agregação, por grupos, se deu em razão das semelhanças que possuíam.

## 2 GOVERNANÇA CORPORATIVA

A governança corporativa surgiu no intuito de sobrepor à dualidade derivada do desmembramento entre a administração e a propriedade. Resultante do “conflito de agência” ou “conflito entre agente-principal” e motivada pela discrepância existente entre os interesses do gestor e do proprietário, o objetivo da governança corporativa enseja a constituição de um eficaz conjunto de mecanismos, relativos ao monitoramento, e incentivos que visem certificar que a conduta e o desempenho dos gestores estejam alinhados com os interesses do principal (Martins et al., 2015).

Neste sentido, a governança corporativa apresenta-se sob o prisma de diferentes perspectivas teóricas. Oliveira (2015) define governança corporativa como o conjunto de práticas administrativas que buscam aperfeiçoar o desempenho das empresas com seus negócios, produtos e serviços, pelo fato de proteger, de maneira equitativa, os diferentes interesses das partes interessadas como, acionistas, clientes, fornecedores, credores, funcionários, governos, facilitando o acesso às informações da empresa e melhorando o seu modelo de gestão.

Silva (2016) aborda a governança corporativa como um conjunto de práticas que têm por finalidade aprimorar o desempenho de uma companhia, protegendo investidores, empregados e credores, facilitando, assim, o acesso ao capital.

Para Fortini e Shermam (2017), a governança corporativa busca proteger os interesses dos acionistas, do empreendimento e favorece o interesse público de maneira oblíqua, com a preservação de empregos e a movimentação econômica, bem como protege os interesses públicos envolvidos naquela relação contratual.

Acrescentando, Rosetti e Andrade (2014) definem governança como a guardiã de direitos das partes interessadas da empresa, através do sistema de relações que são estabelecidas, possibilitando que as sociedades sejam dirigidas e monitoradas. Também pode ser compreendida como uma estrutura de poder formada no interior das corporações, regida pelo sistema normativo, que se encarrega de regular as relações internas e externas da companhia.

Alinhado a essa perspectiva, Silveira (2015) conceitua a governança corporativa como o conjunto de atividades de aculturação e mecanismos (incentivos ou controles) internos e externos que corroboram para que as pessoas tomem a melhor decisão visando o longo prazo da organização, cumpram as regras e se portem de forma ética (perspectiva interna). O conceito compreende ainda o princípio de que as empresas sejam transparentes com seus *stakeholders* e assegurem os direitos a todos os seus acionistas de forma equitativa (perspectiva externa).

Por conseguinte, a governança corporativa é definida como o sistema pelo qual as empresas e demais organizações são dirigidas, monitoradas e incentivadas. Envolve os relacionamentos entre sócios, conselho de administração, diretoria, órgãos de fiscalização e controle e demais partes interessadas (IBGC, 2015).

Neste ínterim, o objetivo da governança corporativa visa dirigir e controlar as atividades de uma organização através da criação de estruturas, regras (formais e informais) e procedimentos que subsidiem o processo decisório (Anderson & Baker, 2010).

De modo geral, a partir dos autores anteriormente mencionados pode-se resumir a governança corporativa como o conjunto de mecanismos e processos que visam garantir o controle do gerenciamento da entidade por parte da alta diretoria e equiparados. Pode ser compreendida também como o conjunto de mecanismos e processos que observam em suas ações os controles internos e externos; garantem a transparência e publicização dos atos; fazem uso de normas e regras claras; protegem os diferentes interesses de forma equitativa; busca dirimir os conflitos de interesses e assimetria de informações; além de ser caracterizada como um conjunto de princípios (transparência, equidade, prestação de contas – *accountability*, e responsabilidade corporativa) conforme IBGC (2015). O Quadro (01) apresenta, de forma resumida, algumas informações sobre governança corporativa elencadas na Lei das Estatais.

| <b>Tópicos</b>                                                | <b>Artigos</b>                                             | <b>Algumas exigências a partir da lei</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
|---------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Estatuto</b>                                               | Art.1º<br>Art.6º Art. 13                                   | O estatuto jurídico da empresa pública, da sociedade de economia mista e de suas subsidiárias, da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios que explorem atividade econômica de produção ou comercialização de bens ou de prestação de serviços, ainda que a atividade econômica esteja sujeita ao regime de monopólio da União, ou seja, de prestação de serviços públicos;<br>O estatuto deverá observar regras de governança corporativa, de transparência e de estruturas, práticas de gestão de riscos e de controle interno, composição da administração e, havendo acionistas, mecanismos para sua proteção;<br>Diretrizes e restrições a serem consideradas na elaboração do estatuto da companhia, em especial sobre: constituição e funcionamento do Conselho de Administração, observados o número mínimo de 7 (sete) e o número máximo de 11 (onze) membros; requisitos específicos para o exercício do cargo de diretor, observado o número mínimo de 3 (três) diretores; constituição e funcionamento do Conselho Fiscal, que exercerá suas atribuições de modo permanente; constituição e funcionamento do Comitê de Auditoria Estatutário; prazo de gestão dos membros do Conselho de Administração e dos indicados para o cargo de diretor, que será unificado e não superior a 2 (dois) anos, sendo permitidas, no máximo, 3 (três) reconduções consecutivas; prazo de gestão dos membros do Conselho Fiscal não superior a 2 (dois) anos, permitidas 2 (duas) reconduções consecutivas. |
| <b>Gestão de riscos, controle interno e auditoria interna</b> | Art. 9º                                                    | A empresa pública e a sociedade de economia mista adotarão regras de estruturas e práticas de gestão de riscos e controle interno que abranjam: ação dos administradores e empregados, por meio da implementação cotidiana de práticas de controle interno; área responsável pela verificação de cumprimento de obrigações e de gestão de riscos; auditoria interna e Comitê de Auditoria Estatutário.<br>A auditoria interna deverá ser vinculada ao Conselho de Administração, diretamente ou por meio do Comitê de Auditoria Estatutário; ser responsável por aferir a adequação do controle interno, a efetividade do gerenciamento dos riscos e dos processos de governança e a confiabilidade do processo de coleta, mensuração, classificação, acumulação, registro e divulgação de eventos e transações, visando ao preparo de demonstrações financeiras.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
| <b>Auditoria externa</b>                                      | Art. 7º                                                    | Todas as empresas públicas, as sociedades de economia mista de capital fechado e as suas subsidiárias as disposições da Lei nº 6.404, de 15 de dezembro de 1976, e as normas da Comissão de Valores Mobiliários sobre escrituração e elaboração de demonstrações financeiras, inclusive a obrigatoriedade de auditoria independente por auditor registrado nesse órgão.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
| <b>Conselhos e comitês</b>                                    | Art. 10<br>Art.14<br>Art.17<br>Art. 18<br>Art.22<br>Art.24 | Deverão criar comitê estatutário para verificar a conformidade do processo de indicação e de avaliação de membros para o Conselho de Administração e para o Conselho Fiscal, com competência para auxiliar o acionista controlador na indicação desses membros;<br>Deverão observar a política de indicação na escolha dos administradores e membros do Conselho Fiscal;                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |

|                      |                              |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
|----------------------|------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                      |                              | <p>É vedada a indicação, para o Conselho de Administração e para a diretoria;</p> <p>Os membros do Conselho de Administração e os indicados para os cargos de diretor, inclusive presidente, diretor-geral e diretor-presidente, serão escolhidos entre cidadãos de reputação ilibada e de notório conhecimento;</p> <p>Cabe ao conselho de administração discutir, aprovar e monitorar decisões envolvendo práticas de governança corporativa, relacionamento com partes interessadas, política de gestão de pessoas e código de conduta dos agentes;</p> <p>Implementar e supervisionar os sistemas de gestão de riscos e de controle interno estabelecidos para a prevenção e mitigação dos principais riscos a que está exposta a empresa pública ou a sociedade de economia mista, inclusive os riscos relacionados à integridade das informações contábeis e financeiras e os relacionados à ocorrência de corrupção e fraude;</p> <p>O Conselho de Administração deve ser composto, no mínimo, por 25% (vinte e cinco por cento) de membros independentes ou por pelo menos 1 (um), caso haja decisão pelos acionistas minoritários;</p> <p>O comitê de Auditoria Estatutário como órgão auxiliar do Conselho de Administração, ao qual se reportará diretamente. O Comitê opinará sobre a contratação e destituição de auditor independente; supervisionará as atividades dos auditores independentes, avaliando sua independência, a qualidade dos serviços prestados e supervisionará as atividades desenvolvidas nas áreas de controle interno, de auditoria interna e de elaboração das demonstrações financeiras da empresa;</p> |
| <b>Ética</b>         | Art. 9º<br>Art. 12           | <p>Deverá ser elaborado e divulgado Código de Conduta e Integridade, que disponha sobre: princípios, valores e missão da empresa pública e da sociedade de economia mista, bem como orientações sobre a prevenção de conflito de interesses e vedação de atos de corrupção e fraude; instâncias internas responsáveis pela atualização e aplicação do Código de Conduta e Integridade; canal de denúncias que possibilite o recebimento de denúncias internas e externas relativas ao descumprimento do Código de Conduta e Integridade e das demais normas internas de ética e obrigacionais; mecanismos de proteção que impeçam qualquer espécie de retaliação a pessoa que utilize o canal de denúncias; sanções aplicáveis em caso de violação às regras do Código de Conduta e Integridade; previsão de treinamento periódico, no mínimo anual, sobre Código de Conduta e Integridade, a empregados e administradores, e sobre a política de gestão de riscos, a administradores;</p> <p>Adequar constantemente suas práticas ao Código de Conduta e Integridade e a outras regras de boa prática de governança corporativa;</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
| <b>Transparência</b> | Art. 8º<br>Art.10<br>Art. 12 | <p>Deverá elaborar carta anual; divulgação tempestiva e atualizada de informações relevantes, em especial as relativas a atividades desenvolvidas, estrutura de controle, fatores de risco, dados econômico-financeiros, comentários dos administradores sobre o desempenho, políticas e práticas de governança corporativa e descrição da composição e da remuneração da administração; elaboração e divulgação de política de divulgação de informações; elaboração de política de distribuição de dividendos; divulgação, em nota explicativa às demonstrações financeiras, dos dados operacionais e financeiros das atividades; elaboração e divulgação da política de transações com partes relacionadas, em conformidade com os requisitos de competitividade, conformidade, transparência, equidade e comutatividade, que deverá ser revista, no mínimo, anualmente e aprovada pelo Conselho de Administração; divulgação anual de relatório integrado ou de sustentabilidade;</p> <p>Devem ser divulgadas as atas das reuniões do comitê estatutário com o fim de verificar o cumprimento, pelos membros indicados, dos requisitos definidos na política de indicação, devendo ser registradas as eventuais manifestações divergentes de conselheiros;</p> <p>Divulgar toda e qualquer forma de remuneração dos administradores.</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |

**Quadro 01:** Resumo das Principais Práticas de Governança Conforme a Lei das Estatais  
Fonte: Lei nº 13.303/ 2016.

Ferraz (2018) evidencia que a Lei das Estatais fomentou impactos nas áreas de planejamento, licitação, gestão, fiscalização, integridade, transparência, eficiência, equidade e responsabilidade corporativa nessas empresas. Ressalta como ponto forte da norma, as regras

de fiscalização e transparência da governança corporativa das empresas estatais, a fim de dirimir os conflitos de interesses e permitir o controle tempestivo das decisões estratégicas, para que de fato se transformem em corporações a serviço dos acionistas, do Estado e da sociedade, com a missão de compatibilizar a geração de dividendos com os interesses públicos que justificaram sua criação.

### 3 ARRANJO NACIONAL NORMATIVO

O Brasil construiu seu arcabouço de regulação a partir dos acordos e tratados internacionais que vêm passando por aprimoramento no decorrer dos anos. Os instrumentos normativos dispõem sobre temáticas como combate à corrupção, enfrentamento de condutas que ferem a moralidade, combate às práticas oportunistas ao erário público e de fomentação à governança e programas de integridade. Para tanto, segue Quadro (02) com as principais leis que compõem o arranjo normativo.

| <b>Lei/Ano</b>            | <b>Descrição</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
|---------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Lei nº 7.492/1986</b>  | Define os crimes contra o sistema financeiro nacional. A Lei nº 8.137/1990 define crimes contra a ordem tributária, econômica e contra as relações de consumo.                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
| <b>Lei nº 8.112/1990</b>  | Dispõe sobre o regime jurídico dos servidores públicos civis da União, das autarquias e das fundações públicas federais.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
| <b>Lei 8.429/1992</b>     | Versa sobre repressão de atos ímprobos que firam a moralidade, praticados por agentes públicos e eventuais particulares contra a Administração Pública.                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
| <b>Lei nº 8.429/1992</b>  | Regula sobre as sanções aplicáveis aos agentes públicos nos casos de enriquecimento ilícito no exercício de mandato, cargo, emprego ou função na administração pública direta, indireta ou fundacional.                                                                                                                                                                                                                                                    |
| <b>Lei nº 8.666/1993</b>  | Com destaque para os artigos 86, 87 e 88, que prevêem sanções administrativas que podem ser aplicadas às empresas privadas. E os artigos 91, 93, 95 e 96, em que estão tipificadas condutas que podem ser praticadas por funcionários de empresas privadas participantes de licitação ou contratadas da administração pública.                                                                                                                             |
| <b>Lei nº 12.527/2011</b> | Regulamenta o direito constitucional de acesso às informações públicas. Esta criou mecanismos que possibilitam, a qualquer pessoa, física ou jurídica, sem necessidade de apresentar motivo, o recebimento de informações públicas dos órgãos e entidades.                                                                                                                                                                                                 |
| <b>Lei nº 12.846/2013</b> | Regula sobre o combate a atos lesivos (anticorrupção) à Administração Pública nacional ou estrangeira, praticados por particulares ou particulares e agentes públicos.                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
| <b>Lei nº 12.813/2013</b> | Versa sobre o conflito de interesses no exercício de cargo, emprego e impedimentos posteriores ao exercício do cargo ou emprego do Poder Executivo federal. Na ótica normativa, o conflito de interesses ocorre através da situação gerada pelo confronto entre interesses públicos e privados e que possa comprometer o interesse coletivo, influenciar de maneira imprópria o desempenho da função pública, bem como o acesso a informação privilegiada. |
| <b>Lei nº 13.303/2016</b> | Dispõe sobre o estatuto jurídico da empresa pública, da sociedade de economia mista e de suas subsidiárias (Estatais), no âmbito da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios.                                                                                                                                                                                                                                                              |

**QUADRO 02:** Principais Leis do Arranjo Brasileiro

**Fonte:** Elaboração própria (2018).

As leis mencionadas no Quadro 02 corroboraram para a construção do arranjo regulatório que se aglutinam em alguns pontos e compõem as ferramentas de governança executadas nas empresas públicas e observadas pelas empresas que contratualizam com o setor público.

Os pontos apresentados no texto constitucional das leis que versam sobre conflito de interesses públicos e privados, repressão de atos ímprobos que firam a moralidade, sanções aplicáveis aos agentes públicos nos casos de enriquecimento ilícito, lisura na participação de licitação e contratos, acesso às informações públicas e o combate a atos lesivos (anticorrupção) à administração pública corroboraram para a mais recente regulação a ser

observada na estrutura de governança das estatais. Incrementando, temos os decretos que subsidiam e contribuem com elementos que compõem o arranjo. Segue abaixo o Quadro (03), apontando os principais decretos que se destacam por sua importância.

| <b>Decreto/Ano</b>           | <b>Descrição</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
|------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Decreto nº 1171/1994</b>  | Dispõe sobre o Código de Ética Profissional do Servidor Público do Poder Executivo Federal para os órgãos e entidades da Administração Pública Federal direta e indireta.                                                                                                                                                                                                                                                                                |
| <b>Decreto nº 7.203/2010</b> | Dispõe sobre a vedação do nepotismo no âmbito da administração pública federal direta e indireta (autarquia, fundação, empresa pública, sociedade de economia mista e demais entidades públicas). Tornando proibidas as nomeações, contratações ou designações de familiares, familiar da máxima autoridade administrativa correspondente ou, ainda, familiar ocupante de cargo em comissão ou função de confiança de direção, chefia ou assessoramento. |
| <b>Decreto nº 9203/17</b>    | Dispõe sobre a política de governança da administração pública federal direta, autárquica e fundacional. E os Programas de Fomento a Integridade Pública, construídos pela CGU (2017).                                                                                                                                                                                                                                                                   |

**QUADRO 03:** Decretos do Arranjo Brasileiro

**Fonte:** Elaboração própria (2018).

Os decretos colaboraram no sentido de dispor sobre temáticas vinculadas à ética profissional, vedação de práticas nepotistas, fomento das políticas de governança e integridade da administração pública. A CGU (2018) corrobora, em seu arcabouço regulatório sobre responsabilização das pessoas jurídicas nos dispositivos de integridade que foram construídos ao longo dos anos.

| <b>Portarias/Ano</b>                                    | <b>Descrição</b>                                                                                                                                                          |
|---------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Portaria CGU MP nº 333/2013</b>                      | Regula sobre a existência de conflito de interesses e pedido de autorização para o exercício de atividade privada por servidor público do Poder Executivo federal.        |
| <b>Portaria CGU nº 909/2015</b>                         | Verificam-se matérias relacionadas à avaliação de programas de integridade de pessoas jurídicas.                                                                          |
| <b>Portaria Conjunta CGU/SMPE nº 2279/2015</b>          | Dispõe sobre a avaliação de programas de integridade de microempresa e de empresa de pequeno porte.                                                                       |
| <b>Portaria CGU nº 750/2016</b>                         | Institui o Programa de Integridade da Controladoria-Geral da União.                                                                                                       |
| <b>Portaria CGU nº 784/2016</b>                         | Institui o Programa de Fomento da Integridade Pública da Controladoria-Geral da União, para a administração pública, autárquica e fundacional do Poder Executivo Federal. |
| <b>Instrução Normativa Conjunta CGU/MPOG nº 01/2016</b> | Dispõe sobre controles internos, gestão de riscos e governança no âmbito do Poder Executivo federal.                                                                      |

**QUADRO 04:** Portarias do Arranjo Brasileiro

**Fonte:** Elaboração própria (2018).

Os decretos referenciados colaboram para a construção e fomentação dos instrumentos de governança na medida em que versam sobre controle, gestão de risco, na instituição e avaliação de programas de integridade. Diante das informações anteriormente apresentadas via principais leis, portarias e decretos, nota-se grande influência da lei anticorrupção para a construção dos mecanismos acoplados nas práticas de governança.

Assi (2018) diz que a Lei Anticorrupção (nº 12.846/2013) estabelece a responsabilização objetiva da pessoa jurídica no âmbito administrativo e civil, quando verificada a prática de atos de corrupção e atos ilícitos em licitações e contratos. O referido mecanismo regulatório aumenta a importância das empresas implementarem bons controles internos em seus processos operacionais, a fim de evitarem que a má conduta de um funcionário prejudique toda a organização.

Neste entendimento, Assi (2018) enfatiza que, quando falamos em prevenção à lavagem de dinheiro e anticorrupção, o departamento de *compliance* sempre será convidado a prestar esclarecimentos sobre a existência e manutenção de políticas e procedimentos alinhados ao contexto e realidade da empresa, para que assim possa possibilitar evidências de lisura e conformidade em suas ações.

Dessa forma, a regulação da governança é evidenciada na Lei das Estatais, em suas seções que versam sobre as disposições preliminares, normas gerais, acionista controlador, administrador, conselho de administração, membro independente do conselho da administração, diretoria, comitê de auditoria e conselho fiscal, função social e licitações (Giovanini, 2014). O Quadro (05) apresenta, de forma resumida, algumas informações sobre governança corporativa elencadas na Lei das Estatais.

| <b>Tópicos</b>                                                | <b>Artigos</b>                                             | <b>Algumas exigências a partir da lei</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
|---------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Estatuto</b>                                               | Art.1º<br>Art.6º Art. 13                                   | O estatuto jurídico da empresa pública, da sociedade de economia mista e de suas subsidiárias, da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios que explorem atividade econômica de produção ou comercialização de bens ou de prestação de serviços, ainda que a atividade econômica esteja sujeita ao regime de monopólio da União, ou seja, de prestação de serviços públicos;<br>O estatuto deverá observar regras de governança corporativa, de transparência e de estruturas, práticas de gestão de riscos e de controle interno, composição da administração e, havendo acionistas, mecanismos para sua proteção;<br>Diretrizes e restrições a serem consideradas na elaboração do estatuto da companhia, em especial sobre: constituição e funcionamento do Conselho de Administração, observados o número mínimo de 7 (sete) e o número máximo de 11 (onze) membros; requisitos específicos para o exercício do cargo de diretor, observado o número mínimo de 3 (três) diretores; constituição e funcionamento do Conselho Fiscal, que exercerá suas atribuições de modo permanente; constituição e funcionamento do Comitê de Auditoria Estatutário; prazo de gestão dos membros do Conselho de Administração e dos indicados para o cargo de diretor, que será unificado e não superior a 2 (dois) anos, sendo permitidas, no máximo, 3 (três) reconduções consecutivas; prazo de gestão dos membros do Conselho Fiscal não superior a 2 (dois) anos, permitidas 2 (duas) reconduções consecutivas. |
| <b>Gestão de riscos, controle interno e auditoria interna</b> | Art. 9º                                                    | A empresa pública e a sociedade de economia mista adotarão regras de estruturas e práticas de gestão de riscos e controle interno que abranjam: ação dos administradores e empregados, por meio da implementação cotidiana de práticas de controle interno; área responsável pela verificação de cumprimento de obrigações e de gestão de riscos; auditoria interna e Comitê de Auditoria Estatutário.<br>A auditoria interna deverá ser vinculada ao Conselho de Administração, diretamente ou por meio do Comitê de Auditoria Estatutário; ser responsável por aferir a adequação do controle interno, a efetividade do gerenciamento dos riscos e dos processos de governança e a confiabilidade do processo de coleta, mensuração, classificação, acumulação, registro e divulgação de eventos e transações, visando ao preparo de demonstrações financeiras.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
| <b>Auditoria externa</b>                                      | Art. 7º                                                    | Todas as empresas públicas, as sociedades de economia mista de capital fechado e as suas subsidiárias as disposições da Lei nº 6.404, de 15 de dezembro de 1976, e as normas da Comissão de Valores Mobiliários sobre escrituração e elaboração de demonstrações financeiras, inclusive a obrigatoriedade de auditoria independente por auditor registrado nesse órgão.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
| <b>Conselhos e comitês</b>                                    | Art. 10<br>Art.14<br>Art.17<br>Art. 18<br>Art.22<br>Art.24 | Deverão criar comitê estatutário para verificar a conformidade do processo de indicação e de avaliação de membros para o Conselho de Administração e para o Conselho Fiscal, com competência para auxiliar o acionista controlador na indicação desses membros;<br>Deverão observar a política de indicação na escolha dos administradores e membros do Conselho Fiscal;<br>É vedada a indicação, para o Conselho de Administração e para a diretoria;<br>Os membros do Conselho de Administração e os indicados para os cargos de diretor, inclusive presidente, diretor-geral e diretor-presidente, serão escolhidos entre cidadãos de reputação ilibada e de notório conhecimento;                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |

|                      |                              |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
|----------------------|------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                      |                              | <p>Cabe ao conselho de administração discutir, aprovar e monitorar decisões envolvendo práticas de governança corporativa, relacionamento com partes interessadas, política de gestão de pessoas e código de conduta dos agentes; Implementar e supervisionar os sistemas de gestão de riscos e de controle interno estabelecidos para a prevenção e mitigação dos principais riscos a que está exposta a empresa pública ou a sociedade de economia mista, inclusive os riscos relacionados à integridade das informações contábeis e financeiras e os relacionados à ocorrência de corrupção e fraude;</p> <p>O Conselho de Administração deve ser composto, no mínimo, por 25% (vinte e cinco por cento) de membros independentes ou por pelo menos 1 (um), caso haja decisão pelos acionistas minoritários;</p> <p>O comitê de Auditoria Estatutário como órgão auxiliar do Conselho de Administração, ao qual se reportará diretamente. O Comitê opinará sobre a contratação e destituição de auditor independente; supervisionará as atividades dos auditores independentes, avaliando sua independência, a qualidade dos serviços prestados e supervisionará as atividades desenvolvidas nas áreas de controle interno, de auditoria interna e de elaboração das demonstrações financeiras da empresa;</p>                            |
| <b>Ética</b>         | Art. 9º<br>Art. 12           | <p>Deverá ser elaborado e divulgado Código de Conduta e Integridade, que disponha sobre: princípios, valores e missão da empresa pública e da sociedade de economia mista, bem como orientações sobre a prevenção de conflito de interesses e vedação de atos de corrupção e fraude; instâncias internas responsáveis pela atualização e aplicação do Código de Conduta e Integridade; canal de denúncias que possibilite o recebimento de denúncias internas e externas relativas ao descumprimento do Código de Conduta e Integridade e das demais normas internas de ética e obrigacionais; mecanismos de proteção que impeçam qualquer espécie de retaliação a pessoa que utilize o canal de denúncias; sanções aplicáveis em caso de violação às regras do Código de Conduta e Integridade; previsão de treinamento periódico, no mínimo anual, sobre Código de Conduta e Integridade, a empregados e administradores, e sobre a política de gestão de riscos, a administradores;</p> <p>Adequar constantemente suas práticas ao Código de Conduta e Integridade e a outras regras de boa prática de governança corporativa;</p>                                                                                                                                                                                                        |
| <b>Transparência</b> | Art. 8º<br>Art.10<br>Art. 12 | <p>Deverá elaborar carta anual; divulgação tempestiva e atualizada de informações relevantes, em especial as relativas a atividades desenvolvidas, estrutura de controle, fatores de risco, dados econômico-financeiros, comentários dos administradores sobre o desempenho, políticas e práticas de governança corporativa e descrição da composição e da remuneração da administração; elaboração e divulgação de política de divulgação de informações; elaboração de política de distribuição de dividendos; divulgação, em nota explicativa às demonstrações financeiras, dos dados operacionais e financeiros das atividades; elaboração e divulgação da política de transações com partes relacionadas, em conformidade com os requisitos de competitividade, conformidade, transparência, equidade e comutatividade, que deverá ser revista, no mínimo, anualmente e aprovada pelo Conselho de Administração; divulgação anual de relatório integrado ou de sustentabilidade;</p> <p>Devem ser divulgadas as atas das reuniões do comitê estatutário com o fim de verificar o cumprimento, pelos membros indicados, dos requisitos definidos na política de indicação, devendo ser registradas as eventuais manifestações divergentes de conselheiros;</p> <p>Divulgar toda e qualquer forma de remuneração dos administradores.</p> |

**Quadro 05:** Resumo das Principais Práticas de Governança Conforme a Lei das Estatais  
Fonte: Lei nº 13.303/ 2016.

#### 4 DISCUSSÃO DOS DADOS

A seguir é apresentado o artefato desse estudo, ou seja, a construção metodológica e os indicadores de governança corporativa para as empresas estatais (empresas públicas e Sociedade de Economia Mista) e demais organizações.

Inicialmente foi realizado um levantamento dos principais indicadores de governança Pública e Corporativa, no âmbito nacional e internacional, utilizados na mensuração de desempenho e conformidade das organizações. Dentre esses, pode-se mencionar: a Secretaria de Coordenação e Governança das Empresas Estatais (IG SEST); o Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC); Governança para Institutos e Fundações Empresariais (GIFE); Índice de Avaliação da Governança Pública (IGovP); o B3 Governança das estatais; Mecanismos de Governança (TCU); 8PS da Governança; *World wide Governance Indicators* (Indicadores Globais de Governança - WGI); Banco Mundial; *World Economic Forum*; *Corporate Governance Index* (CGI).

Esses indicadores foram analisados separadamente e depois agrupados em dimensões de gestão, controle e auditoria; transparência das informações; conselhos, comitês e diretoria; ética (código e conduta) e conflito de interesses. A agregação, por grupos, se deu em razão das semelhanças que possuíam, resultando nas dimensões resumidas no Quadro (06).

| Agrupamento das Dimensões                                | Descrição                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
|----------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Gestão, Controle e Auditoria</b>                      | Estabelecer e apresentar informações sobre os controles internos, auditoria interna e prover condições para que a auditoria interna seja independente e proficiente; assegurando que essa adicione valor à organização e responsável pela função de <i>compliance</i> e riscos previstos nas políticas e normas internas; Assegurar, por meio de política de delegação e reserva de poderes, a capacidade das instâncias internas de governança de avaliar, direcionar e monitorar a organização e se responsabilizar pela gestão de riscos e controle interno; estabelecer as instâncias internas de governança da organização; Assegurar que decisões, estratégias, políticas, programas, planos, ações, serviços e produtos de responsabilidade da organização atendam ao maior número possível de partes interessadas, de modo balanceado, sem permitir a predominância dos interesses de pessoas ou grupos. |
| <b>Transparência das Informações</b>                     | Disponibilizar informações sobre requisitos mínimos de transparência mediante pareceres de auditoria externa e divulgação de informações e transparência; Divulgar informações relativas à prestação de contas, aprovação das contas, atas das reuniões do conselho de administração, de seus comitês e do conselho fiscal; divulgar carta anual de governança corporativa; Divulgar o relatório resumido do comitê de auditoria estatutário, política de administração de risco e prestar contas da implementação e dos resultados dos sistemas de governança e de gestão, de acordo com a legislação vigente e com o princípio de <i>accountability</i> .                                                                                                                                                                                                                                                      |
| <b>Conselhos, Comitês e Diretoria</b>                    | Existência do número de membros com prazo dos mandatos dos conselheiros e frequência de reuniões adequados ao código; O estatuto social ou a política de indicação deve estabelecer requisitos mínimos em linha com o programa, para a indicação de administradores e membros do conselho fiscal e análise do perfil do titular da área de <i>compliance</i> e verificação da aderência aos requisitos de indicação; Compete ao comitê estatutário vedar estatutariamente a acumulação dos cargos de diretor-presidente e presidente do conselho de administração pela mesma pessoa e apresentar transparência no processo de seleção de membros de conselho.                                                                                                                                                                                                                                                    |
| <b>Ética (código e conduta) e conflito de interesses</b> | Adotar código de conduta e integridade, objetivando dirimir os conflitos de interesses, possuir canal de denúncia, treinamentos de empregados sobre código de conduta ou integridade com indicação da respectiva periodicidade, indicar o número de denúncias internas e externas relativas ao código de conduta ou integridade recebidas pela estatal no exercício social anterior; O código de conduta da alta administração deve prever regras de sigilo das informações, adotar código de ética e conduta que defina padrões de comportamento de controle para evitar que preconceitos, vieses ou conflitos de interesse influenciem as decisões e as ações de membros do conselho de administração, com definição de mecanismos para garantir que a alta                                                                                                                                                    |

|  |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
|--|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|  | administração atue de acordo com padrões de comportamento baseados nos valores e princípios e que sejam apurados, de ofício, indícios de irregularidades, promovendo a responsabilização em caso de comprovação;<br>Estabelecimento de base ética de valores ( <i>fairness, disclosure, accountability e compliance</i> ) e a consolidação de valores culturais, éticos e operacionais na empresa. |
|--|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

**QUADRO 06:** Agrupamento dos indicadores de governança pública e corporativa

**Fonte:** Rosetti e Andrade (2014); *World Bank Group*. Indicadores de Governança 1996-2007; TCU (2014); Regimento do Programa Destaque em Governança de Estatais (2015); Oliveira (2015); GIFE (2018); Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (2013); Secretaria de Coordenação e Governança das Empresas Estatais (2018).

Os indicadores propostos no Quadro (07) diferenciam-se e corroboram com os já existentes, por incrementarem em suas proposições o conjunto dos direcionadores exigidos no normativo regulatório da Lei das Estatais, no Decreto nº 8.945/ 2016 e na literatura que versa sobre a aderência aos mecanismos de governança, como código de conduta e integridade, auditoria interna, requisitos mínimos de transparência e ações voltadas para a gestão de riscos. Os indicadores foram agrupados nas quatro dimensões propostas na literatura: Gestão, Controle e Auditoria; Transparência das Informações; Conselhos, Comitês e Diretoria; e Ética (código e conduta) e conflito de interesses.

| Dimensões da governança Corporativa | Indicadores                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
|-------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Gestão, Controle e Auditoria</b> | Possui requisitos mínimos do estatuto como constituição do Conselho de Administração, requisito específico adicional para o cargo de Diretor, de desempenho, individual e coletivo, de periodicidade anual, dos membros estatutários, constituição obrigatória do Conselho Fiscal, constituição obrigatória do Comitê de Auditoria Estatutário, prazo de gestão unificado para os membros do Conselho de Administração e para os membros da Diretoria e de atuação dos membros do Conselho Fiscal? |
|                                     | Existem políticas de governança corporativa?                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
|                                     | A empresa define período para revisão das políticas internas?                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
|                                     | Existe definição de período para revisão das políticas e práticas de governança corporativa?                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
|                                     | Existe definição de período para revisão das políticas de gestão de pessoas?                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
|                                     | Possui política de gestão de riscos?                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
|                                     | As informações geradas pelo controle interno e pela auditoria são disponibilizadas aos diferentes interessados?                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
|                                     | A área de integridade e gestão de riscos possui suas atribuições previstas no estatuto social?                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
|                                     | A empresa possui um responsável pela função de <i>compliance</i> e riscos?                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
|                                     | São definidas as atribuições do responsável pela função de <i>compliance</i> e riscos?                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
|                                     | A empresa possui sistema de gestão de riscos e controle interno?                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
|                                     | Existem políticas ou normas internas que preveem o controle interno?                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
|                                     | Possui unidade de controle interno?                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
|                                     | Existe regulamentação para a elaboração e apreciação dos relatórios de recomendações do controle interno?                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
|                                     | Existe política de regulação sobre a independência do                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |

|                                       |                                                                                                                                                                         |
|---------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                       | controle interno?                                                                                                                                                       |
|                                       | O controle interno elabora relatório de recomendações?                                                                                                                  |
|                                       | O controle interno mantém comunicação com a alta administração?                                                                                                         |
|                                       | Existe definição das áreas de atuação da auditoria interna?                                                                                                             |
|                                       | A auditoria interna avalia os riscos dos processos?                                                                                                                     |
|                                       | As ações desenvolvidas na empresa pelas diferentes instâncias são objeto de controle pela auditoria interna?                                                            |
|                                       | Estrutura de controle é clara?                                                                                                                                          |
|                                       | Os fatores de riscos são apresentados?                                                                                                                                  |
|                                       | A auditoria interna possui independência na execução dos trabalhos?                                                                                                     |
|                                       | Os relatórios elaborados pela auditoria interna são publicizados na internet?                                                                                           |
|                                       |                                                                                                                                                                         |
| <b>Transparência das Informações</b>  | A empresa faz uso de divulgação das informações financeiras mediante divulgação das demonstrações contábeis através de websites e/ou jornal de grande circulação?       |
|                                       | A empresa divulga as notas explicativas das demonstrações financeiras, dos dados operacionais e das atividades relacionadas?                                            |
|                                       | É divulgado relatório de prestação e aprovação das contas?                                                                                                              |
|                                       | Divulga a carta anual de governança corporativa?                                                                                                                        |
|                                       | Os relatórios contêm informações sobre os instrumentos de governança utilizados pela empresa?                                                                           |
|                                       | Divulga a política de transações com partes relacionadas, em conformidade com os requisitos de competitividade, conformidade, transparência, equidade e comutatividade? |
|                                       | Divulga anualmente o relatório integrado ou de Sustentabilidade?                                                                                                        |
|                                       | A empresa divulga em seu <i>site</i> as atas das reuniões do conselho de administração, de seus comitês e do conselho fiscal?                                           |
|                                       | A empresa divulga em seu <i>site</i> a política de administração e gestão de riscos?                                                                                    |
|                                       | A empresa é auditada anualmente por uma auditoria externa?                                                                                                              |
|                                       | Os relatórios de auditoria externa são divulgados em anexo às demonstrações financeiras e informações publicizadas anualmente?                                          |
|                                       |                                                                                                                                                                         |
| <b>Conselhos, Comitês e Diretoria</b> | A quantidade de membros da diretoria (mínimo, sete e, no máximo, onze membros) é definida no estatuto?                                                                  |
|                                       | Os mandatos da diretoria e conselho da administração são previstos no estatuto (dois anos, sendo permitidas até três reconduções consecutivas)?                         |
|                                       | Os mandatos dos membros do Conselho Fiscal são previstos no estatuto (dois anos, sendo permitidas, até duas reconduções consecutivas)?                                  |
|                                       | Existem políticas definidas para a ocupação dos cargos de diretoria e de membro do conselho?                                                                            |
|                                       | O estatuto utiliza critérios técnicos de competência para ocupação dos cargos de conselheiro e diretor?                                                                 |

|                                                   |                                                                                                                                                                                      |
|---------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                                   | O estatuto prevê os requisitos para ser administrador de empresas estatais?                                                                                                          |
|                                                   | O estatuto prevê os requisitos a serem observados no caso de indicação dos membros?                                                                                                  |
|                                                   | O estatuto prevê as situações de vedação de indicação de representantes do conselho de administração e diretoria?                                                                    |
|                                                   | Existem requisitos claros de reputação, formação técnica para assumir os cargos de diretoria e membro do conselho diretor?                                                           |
|                                                   | O estatuto prevê os membros independentes do Conselho de Administração (mínimo 25%)?                                                                                                 |
|                                                   | O estatuto prevê política de remuneração para os administradores e conselheiros de forma detalhada e individual?                                                                     |
|                                                   | O estatuto prevê a vedação de acumulação dos cargos de diretoria e do conselho?                                                                                                      |
|                                                   | A empresa possui comitê de auditoria estatutário?                                                                                                                                    |
|                                                   | A empresa possui comitê de elegibilidade estatutário?                                                                                                                                |
| Ética (código e conduta) e conflito de interesses | A empresa possui código de ética ou conduta?                                                                                                                                         |
|                                                   | O código de ética ou conduta define padrões de comportamento baseado em princípios e valores a fim de evitar conflitos de interesse?                                                 |
|                                                   | O código de ética e conduta elenca os princípios éticos ou valores a serem observados?                                                                                               |
|                                                   | O código de conduta prevê regras de sigilo de algumas informações?                                                                                                                   |
|                                                   | A empresa possui mecanismos claros para garantir que alta administração, funcionários e colaboradores atuem de acordo com padrões de comportamento baseados em valores e princípios? |
|                                                   | A empresa prevê as sanções aplicáveis em caso de violação às regras do Código de Conduta e Integridade?                                                                              |
|                                                   | A empresa possui código de integridade ou <i>compliance</i> ?                                                                                                                        |
|                                                   | Os mecanismos de <i>compliance</i> garantem a independência na apuração dos indícios de irregularidades?                                                                             |
|                                                   | Os mecanismos de <i>compliance</i> promovem a responsabilização?                                                                                                                     |
|                                                   | A empresa prevê treinamentos dos colaboradores internos no mínimo anual sobre o código de conduta ou integridade?                                                                    |
|                                                   | A empresa prevê treinamentos dos colaboradores externos no mínimo anual sobre o código de conduta ou integridade?                                                                    |
|                                                   | A empresa possui canal de denúncias?                                                                                                                                                 |
|                                                   | A empresa apresenta o quantitativo e os motivos das denúncias referente ao ano anterior?                                                                                             |
|                                                   | Existe política interna para prevenir o conflito de interesses?                                                                                                                      |
|                                                   | Existem instâncias internas responsáveis pela atualização e aplicação do Código de Conduta e Integridade?                                                                            |

**QUADRO 07:** Indicadores Propostos

**Fonte:** Elaboração própria (2019).

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A Lei das Estatais alterou a estrutura de governança das empresas, desde sua publicação em junho de 2016. Neste sentido, esse estudo contribui na construção metodológica dos 64 (sessenta e quatro) indicadores de governança corporativa voltados para organizações públicas. Possibilitam a evidenciação, a partir da conferência (conformidade), da estrutura de governança das estatais, quanto às políticas de governança de gestão de risco, controle, transparência e dos conselhos gestores.

Os 64 (sessenta e quatro) indicadores foram agrupados em quatro dimensões a saber, de gestão, controle e auditoria; transparência das informações; conselhos, comitês e diretoria; e ética e conflito de interesse, principais dimensões evidenciadas nos indicadores de governança corporativa. Inclusive, objeto de acompanhamento pelos órgãos públicos que fazem o monitoramento desse tipo de empresas, exceto pela dimensão ética e conflito de interesse, que ainda não faz parte enquanto dimensão do arcabouço de monitoramento desses órgãos. Os indicadores construídos com as respectivas dimensões podem servir de base para a verificação da estrutura de governança de outras empresas, ou organizações públicas.

Em virtude dos indicadores formulados será possível identificar a estrutura de gestão, risco e integridade, às boas práticas de governança e a observância a Lei das Estatais, doutro modo, identificar os instrumentos de governança corporativa (estatuto, políticas, regimentos, praticas de divulgação das informações, estrutura de controle, gestão de riscos, código de conduta, código de integridade, relatórios financeiros, auditoria externa e interna, controle interno, dentre outros instrumentos).

Diante disso, recomenda-se que pesquisas futuras analisem a estrutura de governança das organizações a partir dos indicadores propostos nesta pesquisa com o objetivo de identificar se as estatais conseguiram atender as novas exigências.

## REFERÊNCIAS

- Anderson, R., & Baker, H. (2010). *Corporate Governance: a synthesis of theory research, and practice*. New Jersey: John Wiley & Sons, (Cap. 04 e 05).
- Assi, Marcos (2018). *Compliance como implementar*. Colaboração de Roberta Volpato Hanoff. São Paulo: Trevisan Editora, 2018.
- Baker, H. K. & Anderson, R. (2010) *Corporate Governance: A Synthesis of Theory, Research, and Practice*. United States of America: Willey.
- Boletim das Empresas Estatais Federais [recurso eletrônico]. (2018). *Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão, Secretaria de Coordenação e Governança das Empresas Estatais: Brasília: MP*, Vol. 6 (mar. 2018).
- Brasil. *Decreto nº 8.945, de 27 de Dezembro de 2016*. Brasília, DF: Presidência da República. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2015-2018/2016/Decreto/D8945.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2016/Decreto/D8945.htm). Acesso em: 17 jul. 2019.
- Brasil. *Lei Complementar nº 101, de 4 de maio de 2000*. Brasília, DF: Presidência da República. Disponível em [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/lcp/lcp101.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/lcp/lcp101.htm). Acesso em: 17 jul. 2019.
- Brasil. *Lei nº 13.303, de 30 de Junho de 2016*. Brasília, DF: Presidência da República. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2015-2018/2016/lei/l13303.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2016/lei/l13303.htm). Acesso em: 17 jul. 2019.
- Brasil. Tribunal de Contas da União. (2014). *Referencial básico de governança aplicável a órgãos e entidades da administração pública*. Brasília: TCU, Secretaria de Planejamento, Governança e Gestão.

- Ferraz, L.(2018). Estatuto das empresas estatais e governança corporativa no Brasil. *In:A prevenção da corrupção e outros desafios à boa governação da administração pública*. Lisboa: Alameda da Universidade.
- Fortini, C., &Shermam,A. (2017).*Governança pública e combate à corrupção*:novas perspectivas para o controle da Administração Pública brasileira Int. Publ. – IP, Belo Horizonte: ano 19, n. 102, p. 27-44, mar./abr.
- Giovanini, W. (2014).*Compliance: A Excelência na Prática*. São Paulo: Compliance Total.
- Hair et al.(2005). *Fundamentos de métodos de pesquisa em Administração*. Porto Alegre: Bookman.
- IBGC. (2017).*Governança Corporativa em empresas estatais listadas no Brasil*. Instituto Brasileiro de Governança Corporativa. São Paulo: IBGC.
- Marinela, F., Ramalho, T. & Paiva, F. (2015).*Lei anticorrupção*: Lei n. 12.846, de agosto de 2013. São Paulo: Saraiva, 2015.
- Martins, V. A.,et al. (2015). Conflitos de agência, Governança Corporativa e o serviço público brasileiro: um ensaio teórico. Universidade Federal de Santa Catarina. *9º Congresso IBEROAMERICANO de Contabilidad e Gestión*.
- Oliveira, D. P. R. (2015).*Governança corporativa na prática*: integrando acionistas, conselho de administração e diretoria executiva na geração de resultados.3. ed. São Paulo: Atlas.
- Oliveira, S. B. (Org.). (2015). *Instrumentos de Gestão pública*. São Paulo: Saraiva, 2015.
- Rosetti, J. P., Andrade, A. (2014).*Governança corporativa*:fundamentos, desenvolvimento e tendências. 7. ed. São Paulo: Atlas.
- Silva, E. C.(2016). *Governança corporativa nas empresas*: guia prático de orientação para acionistas, investidores, conselheiros de administração e fiscal, auditores, executivos, gestores, analistas de mercado e pesquisadores. 4. ed. São Paulo: Atlas.
- Silveira, A. M. (2015).*Governança corporativa no Brasil e no mundo*:teoria e prática. 2 ed. Rio de Janeiro: Elsevier.
- World Bank Group. (1996-2007.) *Indicadores de Governança*.
- Disponível Em: <<https://gife.org.br/indicadores-gife-de-governanca/>>. Acessado em 19 de Agosto de 2018.