

GOVERNANÇA CORPORATIVA DAS EMPRESAS ESTATAIS DA UNIÃO DO CONTROLE DIRETO

CORPORATE GOVERNANCE OF THE UNION'S STATE COMPANIES OF DIRECT CONTROL

FINANÇAS: GOVERNANÇA CORPORATIVA

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

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

Resumo

Esta pesquisa versou sobre a governança corporativa das estatais da União de controle direto. Possui como objetivo geral comparar as estruturas de governança das empresas públicas e sociedades de economia mista da União, a partir da regulação da Lei das Estatais (Lei nº 13.303/2016). Trata-se de uma pesquisa qualitativa, de caráter comparativo, do tipo transversal (*crosssection*). A amostra é composta por 45 casos (empresas estatais – empresas públicas e sociedades de economia mista). A partir da análise dos 64 (sessenta e quatro) indicadores de governança, foi possível identificar que existem diferenças na estrutura de governança das empresas estatais no que se refere aos instrumentos de gestão, controle e auditoria; transparência das informações; conselhos, comitês e diretoria; ética e conflitos de interesse. Conclui-se que, apesar da expiração do prazo legal, nem todas as empresas estatais da União conseguiram efetivamente atender, em sua totalidade, às melhores práticas de governança corporativa.

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

Abstract

This research discoursed about the corporate governance of the state's direct control. Its general objective is to compare the governance structures of public companies and mixed capital companies in the Union, based on the regulation of the State Law (Law 13303/2016). This is a qualitative and quantitative research of corporate character and cross-sectional type. The sample is made up of 45 cases (state-owned companies - public companies and mixed-capital companies). Based on the analysis of the 64 (sixty-four) governance indicators, it was possible to identify that there are differences in the governance structure of state-owned enterprises with regard to the management tools, control and audit; transparency of information; advices, committees and board of directors; ethics and conflicts of interest. It is concluded that, despite the expiration of the legal deadline, not all state-owned companies in the Union have effectively been able to fully comply with best corporate governance practices.

Keywords: Corporate governance; Union State; Federal Laws.

1 INTRODUÇÃO

Como as empresas públicas e sociedades de economia mista da União têm organizado suas estruturas de governança a partir da regulação da Lei das Estatais (13.303/2016)? A partir do problema de pesquisa apresentado, é importante definir a expressão “empresa estatal” que 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 & 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 nº 101/2000, 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.

Diante dos argumentos apresentados esta pesquisa teve como objetivo geral comparar as estruturas de governança das empresas públicas e as sociedades de economia mista da União do controle direto a partir da regulação da Lei das Estatais. De acordo com o mapeamento dos dados da Secretaria de Desenvolvimento e Governança das Estatais (2018), o quantitativo das empresas estatais da União de controle direto dependentes e independentes, objeto de análise desse estudo era composto por 46 empresas, para o ano de 2017. Como objetivos específicos, buscou analisar os indicadores de qualidade da governança corporativa para empresas estatais propostos no estudo de Carvalho (2019); comparar a qualidade da

governança corporativa das empresas estatais; e mapear as empresas estatais no âmbito federal que possuem políticas de Gestão, Controle e Auditoria, Transparência das Informações; Conselhos, Comitês e Diretoria; Ética e Conflito de Interesses. Esses objetivos possibilitaram contribuições empíricas no sentido de conhecer como se encontra a qualidade de governança das estatais da União a partir da análise dos indicadores e, conseqüentemente, identificar os níveis de aderência aos instrumentos de governança.

A pesquisa apresentou como inovação inferências na análise estatística dos 64 indicadores de governança corporativa. As empresas objeto desse estudo são monitoradas pela Secretaria de Coordenação e Governança das Empresas Estatais, que acompanham a estrutura de governança a partir de indicadores e métrica própria levando em consideração três dimensões.

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 (Martinet 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 íterim, 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).

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. O quadro (01) apresenta, de forma resumida, algumas informações sobre governança corporativa elencadas na Lei das Estatais.

Tópicos	Artigos	Algumas exigências a partir da lei
Estatuto	Art.1º 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; 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; 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.
Gestão de riscos, controle interno e auditoria interna	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. 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.
Auditoria externa	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.
Conselhos e comitês	Art. 10 Art.14 Art.17 Art. 18 Art.22 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; Deverão observar a política de indicação na escolha dos administradores e membros do Conselho Fiscal; É vedada a indicação, para o Conselho de Administração e para a diretoria; 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; 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;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;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;
Ética	Art. 9º Art. 12	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;Adequar constantemente suas práticas ao Código de Conduta e Integridade e a outras regras de boa prática de governança corporativa;
Transparência	Art. 8º Art.10 Art. 12	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; 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;Divulgar toda e qualquer forma de remuneração dos administradores.

Quadro 01: Resumo das Principais Práticas de Governança Conforme a Lei das Estatais

Fonte: Lei nº 13.303/ 2016.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Esta pesquisa se classifica como um estudo comparativo do tipo transversal (*crosssection*). Estudos transversais envolvem diferentes níveis de análises com foco na variação comparativa dos vários estudos (cruzados), com delimitado recorte temporal para a coleta dos dados (Gerring, 2007). A amostra corresponde 45 (quarenta e cinco) empresas estatais do controle direto da União, dentro de um universo de 46 (quarenta e seis) empresas existentes. A exclusão de 1 (uma) empresa binacional se deu em função dessa empresa se encontrar em processo de encerramento de suas atividades. Das 45 (quarenta e cinco) empresas, 26 (vinte e seis) são públicas e 19 (dezenove) são empresas de economia mista. No tocante às técnicas de coleta e análise dos dados, a pesquisa classificou-se como quali-

quantitativa, uma vez que, na primeira etapa, coletou e analisou qualitativamente os documentos, posteriormente codificando os resultados em um banco de dados, a partir do qual foram realizadas as análises. Foram analisados documentos diversos, disponibilizados nos *websites* eletrônicos das estatais, a saber: estatuto, código de ética, código de conduta e integridade, regimentos internos, relatórios de gestão, relatório de informações financeiras, relatório de ouvidoria, relatório de auditoria, atas e demais instrumentos de governança necessários à análise. Os dados foram coletados e analisados entre janeiro e maio de 2019.

A codificação (tabulação) foi realizada em planilha do programa do *Microsoft Office Excel 2007*, possibilitando, assim, a análise quantitativa dos indicadores. Desse modo, foi realizada a contagem, levando em consideração a presença ou ausência de cada um dos indicadores propostos. A análise dos dados tabulados ocorreu mediante estatística descritiva.

Os 64 indicadores analisados e métrica utilizada foram elaborados na pesquisa de Carvalho (2019). Os indicadores foram categorizados e a eles foi atribuída uma pontuação que variou entre 0 (zero) e 2 (dois). Foram atribuídas nota 0 (zero), quando o quesito não está presente; nota 1, quando o quesito está parcialmente presente; e nota 2, quando o quesito está presente. Assim, as empresas estatais da União foram categorizadas nas faixas de enquadramento (intervalos) com as respectivas categorias da qualidade da governança, conforme o quadro (21). A pontuação máxima obtida por indicador equivale a 90 (noventa) pontos (45 empresas x 2 pontos = 90), ou seja, cada empresa poderia obter pontuação (0,1 e 2) por indicador, que representa 100% da pontuação possível. A pontuação máxima obtida por empresa equivale a 128 (cento e vinte e oito) pontos (64 indicadores x 2 máximo de pontos = 128), ou seja, cada empresa poderia obter pontuação (0,1 e 2).

Faixas de enquadramento			Categorias
Número	Pontos por indicador	Pontos por Empresas	
1	00,0 a 77,6	00,0 a 77,3	Baixa
2	77,7 a 85,4	77,4 a 85,8	Moderadamente baixa
3	85,5 a 93,2	85,9 a 93,5	Moderadamente alta
4	93,3 a 100,0	93,6 a 100,0	Alta

QUADRO 2: Faixa de enquadramento a partir dos indicadores propostos

Fonte:Carvalho, p. 72 (2019).

4 ANÁLISE DOS INDICADORES

No apêndice (A), encontram-se todos os 64 (sessenta e quatro) indicadores analisados com os respectivos enquadramentos de conformidade. Os principais resultados que merecem ser elencados na dimensão 1 (um) gestão, controle e auditoria são: a alteração dos estatutos e as políticas de governança das empresas. Giovanini (2014) enfatiza que o estatuto da estatal deve observar as regras de governança, transparência, gestão de riscos e controle interno. Isso deve-se ao fato de os mecanismos regulatórios enfatizarem a modificação no estatuto das estatais com a finalidade de implementar as práticas de governança em seus processos. Apesar de ser um instrumento que já fazia parte da constituição das empresas, os estatutos passaram por modificações para atenderem à Lei das Estatais, que 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. Contatou-se o alinhamento, estruturação e organização satisfatória das empresas com relação ao controle interno para o sistema de gestão de riscos (I11 com 88,9%), políticas internas (I12 com 86,7%), unidade de controle interno (I3 com 93,3%) e comunicação com a alta administração (I7 com 84,4%). Nota-se que a conferência positiva para os indicadores reflete na qualidade do controle permanente das organizações. O Ministério do Planejamento (2017) estabelece, como um dos pilares de integridade, a comunicação e o monitoramento como um processo contínuo e

permanente de divulgação das informações, de relacionamento entre as instâncias de supervisão e de monitoramento das ações, de forma que seja possível avaliar a qualidade do sistema de controle interno ao longo do tempo.

As empresas têm implementado ações voltadas para a auditoria interna em seus processos, na medida em que avalia os riscos (I9 com 82,2%) ligados às diferentes instâncias da empresa (I20 com 93,3%), elabora (I23 com 95,6%) e divulga os relatórios de acompanhamento dos “achados de auditoria” (I24 com 93,3%) e das informações geradas para os diferentes interessados (I7 com 86,7%), permitindo assim o acompanhamento e avaliação das rotinas e fomentando a acessibilidade das informações pelos diferentes interessados na entidade. Corroborando com o exposto, a lei nº 13.303/2016, art. 9, § 3º, II, estabelece que a auditoria interna deverá ser responsável por aferir 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, que subsidiarão o preparo das demonstrações financeiras. A divulgação dos relatórios financeiros (I24 com 93,3%) evidencia um alto grau de transparência na publicização dos demonstrativos contábeis e das informações aos diferentes interessados (I7 com 86,7%), o que já era obrigatório para esse porte de empresa. Isso demonstra que as empresas continuam tornando públicas e acessíveis suas informações econômicas, financeiras e patrimoniais aos diferentes interessados. A Lei das Estatais determina a divulgação tempestiva e atualizada de informações relevantes, em especial as relativas a atividades desenvolvidas, estrutura de controle, fatores de risco, dados econômico-financeiros. Os resultados apontam limitações no tocante aos instrumentos de governança ligados às revisões das políticas de gestão de riscos (I3, apenas 11,1% possuem), de gestão de pessoas (I5, apenas 4,4% possuem) e de governança (I4, apenas 2,2% possuem). A baixa aderência é refletida pela omissão na regulação que defina os períodos de atualização de tais políticas, apesar das revisões fazerem parte do arcabouço regulatório e do aprimoramento dos instrumentos de governança. Possivelmente, a omissão por quase todas as empresas deve-se ao fato de não possuírem conhecimento prático quanto à periodicidade de atualização das políticas, uma vez que ainda estão em processo de implementação e estruturação das práticas de governança. Ferraz (2018) enfatiza que em nome da boa governança, a Lei das Estatais estabelece a obrigação de instituírem e revisarem suas políticas internas de atuação, como política de gestão de riscos; política e práticas de governança corporativa; política de gestão de pessoas, dentre outras. Assim, pode-se dizer que as empresas precisam atentar para definição dos prazos de revisão das políticas internas e de governança.

Os dados refletem limitações, quanto aos instrumentos de governança ligados à regulamentação para a elaboração e apreciação dos relatórios de melhorias (I14, apenas 17,8%). O trabalho do controle interno culmina na elaboração de relatório (I16, apenas 42,2%) e política de regulação da independência do controle interno (I15, apenas 51,1%). As empresas precisam garantir clareza nos mecanismos, quanto à independência do trabalho preventivo executado pelo controle interno, e criar regras para a elaboração e apreciação dos relatórios. Apesar de o controle interno ser vinculado ao comitê de auditoria, os indicadores anteriormente mencionados apresentaram baixa aderência pelas estatais. O Ministério do Planejamento (2017, p. 11) diz que o ambiente de controle “deve demonstrar o grau e comprometimento em todos os níveis da administração, com a qualidade do controle interno em seu conjunto”. A estrutura de controle apresentou limitações e nem todas as empresas identificam os riscos (I21, apenas 40%), apesar de ser imprescindível definir a estrutura de controle de acordo com os riscos aos quais a empresa está exposta. As medidas preventivas são implementadas quando o ambiente é conhecido e as ferramentas executadas permitem o controle de forma efetiva, ou seja, possibilitam a detecção, monitoramento e correção das falhas identificadas. Torna-se difícil implementar ações pontuais na mitigação dos riscos

quando as empresas não possuem o mapeamento dos riscos aos quais estão expostas. Neste sentido, a CGU (2017) define os riscos em inerente e residual. O primeiro volta-se para os riscos a que uma organização está exposta sem considerar quaisquer medidas de controle que possam dirimir a probabilidade de sua ocorrência, enquanto o segundo aponta para os riscos a que a organização está exposta mesmo implementando medidas de controle para o enfrentamento dos riscos. E o COSO (2007) classifica oito componentes na estrutura de gerenciamento de riscos: ambiente interno, fixação de objetivos, identificação de eventos, avaliação de riscos, resposta a risco, atividades de controle, informações e comunicações; e monitoramento. Em incremento, a Lei das Estatais, em seu art.18 (II), versa sobre supervisionar os sistemas de gestão de riscos e de controle interno estabelecidos para a prevenção e mitigação dos principais riscos a que as empresas estão expostas, inclusive os riscos relacionados à integridade das informações contábeis e financeiras e os relacionados à ocorrência de corrupção e fraude. Percebe-se que é preciso dar mais ênfase e deixar mais claro, nos instrumentos de governança, a área de integridade, gestão de riscos (I8 com 64,4%) e instância responsável pela função de *compliance* e riscos (I9 com 68,9%) das empresas, pois, apesar da maioria das empresas possuírem políticas de gestão de riscos (I6 com 86,7%), seus instrumentos de governança não detalham as áreas (*compliance* e riscos) e nem os respectivos responsáveis. É através das práticas de controle que os riscos serão dirimidas as práticas de expropriação de capital na entidade. O IFAC (2001) apud Slomski (2008) diz que as práticas de governança ligadas ao controle envolvem controle interno e gestão de riscos. Marinela, Ramalho e Paiva (2015) reiteram que a implantação do programa de *compliance* deve se tornar prioridade, afinal as empresas são as principais interessadas em prevenir, investigar e descobrir desvios de condutas e eventuais violações às leis praticadas por seus funcionários e dirigentes. Em incremento, a Lei das Estatais, em seu art.9 (I e II), estabelece regras de estruturas e práticas de gestão de riscos e controle interno, que façam uso na implementação cotidiana, de práticas de controle interno e definam a área e responsável pela verificação do cumprimento das obrigações e da gestão de riscos.

As principais informações contidas nos indicadores da dimensão 2 (dois), transparência das informações, evidenciam que a maioria das empresas adotam práticas de transparência e publicizam seus relatórios financeiros (I25 com 93,3%), juntamente com as notas explicativas (I26 com 97,8%) e relatório de auditoria independente (I35 com 86,7%). Em contraponto, foi identificado que 91,1% (I34) das empresas são auditadas por auditoria independente, quando a obrigatoriedade é para todas, indistintamente. O fato de as empresas apresentarem boa aderência aos indicadores ligados à transparência, deve-se à obrigatoriedade de já existirem tais exigências, mediante lei das sociedades anônimas, e ser reforçada a obrigatoriedade a partir da Lei das Estatais. Diante desse escopo, os indicadores dessa dimensão deveriam possuir pontuação e classificação máxima, no entanto, é evidente que algumas empresas apresentam baixa transparência das informações. A Lei das Estatais, em seus arts. 7º e 8º, enfatiza a divulgação da nota explicativa às demonstrações financeiras, dos dados operacionais e financeiros das atividades; e a obrigatoriedade de todas as empresas estatais escriturarem e elaborarem suas demonstrações financeiras, que devem ser auditadas por um auditor independente.

A maioria das empresas fazem a divulgação da carta anual (I28 com 91,1%), relatório de prestação de contas (I27 com 84,4%) e enfatizam em seus relatórios as políticas de governança utilizadas (I29 com 95,6%). Isso reflete que existe uma preocupação em observar os dispositivos legais, que encontram-se no processo de consolidação das novas exigências. Já as políticas de transações com partes relacionadas, em conformidade com os requisitos de competitividade, conformidade, transparência, equidade e comutatividade (I30 com 71,1%) não tiveram a adesão de todas as empresas, apesar da necessidade de regulação e

aplicação de tais princípios, que objetivam inibir práticas corruptas nas transações licitas, ao delimitar princípios balizadores em seus instrumentos de governança.

A Lei das Estatais, em seu art.8º(I), define a obrigatoriedade de divulgação da carta anual e de elaboração e divulgação da política de transações com partes relacionadas, em conformidade com os requisitos de competitividade, conformidade, transparência, equidade e comutatividade. Em complemento, Ferraz (2018) enfatiza que, no tocante à transparência, a Lei das Estatais prevê a elaboração de uma série de documentos fidedignos de divulgação aos acionistas e ao mercado, tais como: elaboração de carta anual pelo conselho de administração, contida a definição clara dos compromissos de consecução de objetivos de políticas; adequação do objeto social estabelecido no estatuto; divulgação tempestiva e atualizada de informações. A respeito da divulgação anual do relatório integrado ou de sustentabilidade (I31 com 71,1%), da divulgação das políticas de administração e gestão de riscos (I33 com 82,2%) e da divulgação das atas das reuniões (I32 com 91,1%), identifica-se que as empresas oscilam pouco na execução das práticas de governança (transparência). A qualidade da transparência é garantida a partir da divulgação e acessibilidade das informações aos diferentes interessados na empresa. Neste sentido, a Lei das Estatais regulamenta a divulgação anual de relatório integrado ou de sustentabilidade e das atas das reuniões. Embasado na referida lei, Ferraz (2018) reforça a obrigatoriedade da divulgação anual de relatório integrado; divulgação dos relatórios anuais de atividades de auditoria interna; cartas anuais de governança corporativa a fim de garantir informações relevantes de como as atividades estão sendo desenvolvidas; estrutura de controle, dos fatores de risco, dos dados econômicos financeiros; das políticas e práticas de governança corporativa.

Com relação aos indicadores vinculados à dimensão 3 (três) – conselhos, comitês e diretoria, constatou-se que os estatutos deixaram a desejar no tocante à regulamentação de política de remuneração (I46, apenas 28,9%), vedação de acumulação dos cargos (I47, apenas 13,3%) e requisitos (I42, apenas 46,7%) a serem observados no caso de indicação dos membros administradores e conselheiros. É salutar enfatizar que é imprescindível a discriminação de tais informações, para que as indicações e nomeações não ocorram de forma deliberada (mas que sejam utilizadas como políticas de incentivos) e redutora de conflitos de interesse entre os dirigentes e acionistas. Na medida em que a Lei das Estatais enfatiza a divulgação de toda e qualquer forma de remuneração dos administradores, veda a indicação para o conselho de administração e para a diretoria e enfatiza a observação da política de indicação na escolha dos administradores e membros do conselho fiscal. Pinto e Pinto Junior (2013) dizem que o fator causal do problema de agência pode ser resumido no desalinhamento de interesses e conflito de motivação das categorias de atores (principal e agente), sendo os agentes (gestores interessados nos bens alheios) e os principais (acionistas e beneficiários finais do patrimônio administrado pelos agentes). Williamson (1996) diz que a preocupação da governança e de seus mecanismos está voltada para a identificação, explicação e mitigação dos problemas inerentes às relações contratuais. Nesta perspectiva, as regras de remuneração, indicação e proibição de indicação para os administradores e conselheiros precisam estar claras e definidas nos instrumentos regulatórios. A quantidade de membros da diretoria (I36 com 66,7%) apresentou desalinhamento entre o quantitativo previsto em lei e o quantitativo definido nos estatutos das empresas, ou seja, a Lei das Estatais define um quantitativo mínimo (sete) e máximo (onze). Onde, algumas organizações (33,3%) apresentaram um quantitativo abaixo do mínimo exigido. A maioria das empresas definem em seus estatutos os critérios técnicos de competência para ocupação dos cargos (I40 com 84,4%), situações de vedação de indicação (I43 com 77,8%), requisitos claros de reputação, formação técnica para assumir os cargos de diretoria e membro do conselho diretor (I44 com 84,4%). Isso reflete diretamente na qualidade de gestão das empresas que não utilizam tais critérios, permitindo a nomeação de profissionais que não se enquadram nos requisitos

exigidos, ou seja, ignoram a reputação ilibada e formação técnica. Essa desconsideração do que determina a lei possibilita assim risco para o capital dos sócios e para a finalidade das empresas. A Lei das Estatais, em seu art. 17, enfatiza que os membros do conselho de administração, 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. A CGU (2015) elenca que devem ser observadas, na implementação de gestão de integridade das organizações, a seleção e formação dos dirigentes, e o estabelecimento das responsabilidades. Schirato (2016) diz que a nomeação e a exoneração dos dirigentes das empresas estatais deve levar em consideração a capacidade e a qualificação do dirigente eleito, sob pena de ilegalidade. As normas jurídicas vigentes (tanto a lei societária quanto as normas regentes da administração pública) impõem aos chefes da administração pública direta a obrigação de nomear pessoas capacitadas e qualificadas ao exercício de cargos de direção nas empresas estatais, o que não pode ser violado em função de arranjos políticos. Enfatiza ainda que a influência política na gestão das empresas estatais é o maior risco com relação à existência e ao funcionamento das empresas, ou seja, conflito de interesses. A grande maioria das empresas prevê, em seus estatutos, como devem ser os mandatos da diretoria e conselho da administração (I37 com 91,1%), dos membros do conselho fiscal (I38 com 91,1%), das políticas para a ocupação dos cargos de diretoria e de membro do conselho (I39 com 91,1%), e para ser administrador das empresas estatais (I41 com 86,7%). Possivelmente, por se tratar de matéria definida no estatuto, esses indicadores possuem uma boa aderência pelas empresas. Entende-se que os conselhos e diretoria das empresas devem ser compostos por profissionais qualificados, com formação técnica, postura ilibada, em outras palavras, as exigências e as políticas para ocupação dos cargos precisam estar definidas, elencando os requisitos exigidos, os direitos, deveres e as formas de responsabilização por práticas que transcendam a dimensão ética e moral. Deve ainda haver a definição dos mandatos, para evitar a permanência das mesmas pessoas nos cargos de funções estratégicas. Atendendo ao exposto, provavelmente, estarão mais aptos a fazer uso dos instrumentos de governança na gestão. Corroborando com esta lógica, Silveira (2014) enfatiza que os colapsos empresariais são decorrentes de decisões erradas, do descumprimento das regras e das falhas dos mecanismos formais de governança, como conselho de administração, comitês, áreas de controle e liderança. Oliveira (2015) enfatiza as responsabilidades e forma de atuação do conselho de administração, que devem estar muito bem definidas e avaliadas. A Lei das Estatais define os prazos 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. A maioria das empresas (I45 com 84,4%) evidencia, em seus estatutos, a quantidade de membros independentes do conselho de administração. Essa representatividade de membros autônomos fomenta maior credibilidade, equidade e segurança nas deliberações. A Lei das Estatais delibera sobre o quantitativo mínimo de 25% (vinte e cinco por cento) de membros independentes o conselho de administração. Ainda, verificou-se que quase todas as empresas possuem comitê de auditoria estatutário (I48 com 97,8%). O comitê assessora o conselho de administração no tocante às funções de auditoria, controle interno, acompanhamento e fiscalização dos processos das organizações, o que confirma a aderência ao requisito da Lei das Estatais que regulamenta sobre a constituição e funcionamento do Comitê.

Os principais resultados dos indicadores vinculados à dimensão 4 (quatro), ética (código e conduta) e conflito de interesses, revelam que as empresas não estão divulgando e estimulando o fomento da apuração de denúncias e irregularidades (I62, apenas 22,2%), uma vez que foi verificada uma baixa divulgação do quantitativo dos motivos das denúncias referentes ao ano anterior. Ainda, muitas empresas utilizam a ouvidoria e canal de denúncias

interligados e não como instrumentos independentes (I61 com 97,8%). Isso implica dizer que as empresas não estão fomentando a divulgação das denúncias e reclamações, assegurando o sigilo do denunciante para evitar possíveis retaliações. Entende-se que o relatório deve ser divulgado para que todos os interessados acompanhem os encaminhamentos de apuração e aplicabilidade das penalidades cabíveis, nos casos omissos e de negligência, bem como saibam que as reivindicações estão sendo minuciosamente verificadas. A Lei das Estatais define que haja canal de que possibilite o recebimento de denúncias internas e externas relativas ao descumprimento do código de conduta e integridade e das demais normas, bem como que haja mecanismos de proteção que impeçam qualquer espécie de retaliação à pessoa que utilize o canal de denúncias. A CGU (2015) enfatiza que a gestão de integridade das organizações deve envolver e escutar as partes interessadas, promovendo a participação social, através de canais de manifestações e denúncias.

Nem todas as empresas possuem políticas internas para prevenção de conflito de interesse, apuração e responsabilização pela inobservância das normas e regras (I55 com 62,2%), apesar de existir um fomento dos instrumentos normativos no sentido de incluir valores e princípios no cotidiano das empresas, para que a conduta de todos os envolvidos se alinhe aos padrões esperados (I55 com 88,9%) e, nos casos de violação, possibilite a apuração, correções e responsabilização dos agentes. Pouco mais da metade das empresas possuem políticas para a mitigação de conflitos de interesse nas organizações. A omissão acarreta ausência de políticas claras, que definam padrões de comportamento e regras a serem observadas por todos os envolvidos. Para que as regras sejam cumpridas, faz-se necessário inculcar nas ações diárias os padrões a serem observados, e, no caso da não observância, aos responsáveis pelo cumprimento, após averiguação, aplicam-se as devidas penalidades. É salutar enfatizar que as políticas transcendem a dimensão normativa e de punição e focam no envolvimento de todos os que se relacionam com a entidade, tornando acessíveis e de conhecimento de todos os padrões de comportamento esperados e a serem observados de forma espontânea e não coercitiva. A CGU (2015) enfatiza que a gestão das organizações deve definir regras claras na interação entre público e privado, mediante regras nítidas de relacionamento e política de prevenção de conflito de interesses. E a Lei das Estatais elenca que os instrumentos de governança devem prever as sanções aplicáveis em caso de violação às regras do Código de Conduta e Integridade.

A maioria das empresas possui código de ética, ou conduta (I50 com 97,8%), definindo os padrões de comportamento baseados em princípios e valores a serem observados (I52 com 95,6%) por todos (alta administração, funcionários e colaboradores) com a finalidade de evitar conflitos de interesse (I59 e I60 com 88,9%), bem como as regras de sigilo das informações (I53 com 77,8%). Isso se dá aliado aos treinamentos ofertados aos colaboradores internos e externos (I51 com 93,3%), no mínimo anuais, sobre o código de conduta ou integridade, bem como código de integridade ou *compliance* (I56 com 88,9%).

Os instrumentos mencionados reforçam as ações das empresas no sentido de fomentar uma gestão pautada em valores e não engessada pela aplicação excessiva de normas, inculcando, através dos treinamentos, a responsabilidade ética, moral e dos instrumentos de governança aos colaboradores. Entende-se que as definições de princípios e regras para serem observadas precisam ser claras e aplicadas para todos que fazem parte da entidade, bem como os treinamentos sobre os instrumentos de governança, código de ética e conduta precisam ser frequentes, conhecidos e praticados, para que sirvam como ferramentas de enfrentamento aos conflitos de interesse. Rosetti e Andrade (2014) entendem ser essencial a observância da integridade ética nos sistemas de relações internas e externas para fomentar a boa governança. O IBGC (2015, p. 18) enfatiza que, sem a observância da ética, a boa prática de governança “pode não ser suficiente para evitar os desvios comportamentais e suas consequências danosas à empresa, a seus sócios e à sociedade em geral. A ética se consolida na aplicação diária de

valores e princípios claros”. A CGU (2015) enfatiza que a gestão de integridade das entidades deve estimular o comportamento íntegro através do estabelecimento de um código de ética ou de conduta. Neste sentido, a Lei das Estatais define que deve ser elaborado e divulgado código de conduta e integridade, que disponha sobre: princípios, valores e missão das empresas, bem como contenha orientações sobre a prevenção de conflito de interesses e vedação de atos de corrupção e fraude. Pinto e Pinto Junior (2013) dizem que o fator causal do fenômeno identificado como problema de agência pode ser resumido no desalinhamento de interesses e conflito de motivação das categorias de atores (principal e agente), sendo os agentes (gestores interessados nos bens alheios) e os principais (acionistas e beneficiários finais do patrimônio administrado pelos agentes).

Foi verificado que os mecanismos de *compliance* possuem independência para apuração de indícios de irregularidades (I57 com 77,8%) e promoção da responsabilização (I58 com 75,6%) possuíram uma aderência moderada, quando o ideal seria que todas as empresas aderissem em sua totalidade. A maioria possui os instrumentos mencionados e possibilita a conscientização e empenho de todos os envolvidos com a organização, não de forma impositiva, mas inculcando as normas e regras no cotidiano das organizações. E, nos casos de desobediência, aplicam-se as devidas punições, ou seja, responsabilizam o agente pelo desvio de conduta. Neste entendimento, Andrade e Rossetti (2014) elencam o *compliance* como um princípio da governança e o definem como sendo a conformidade no cumprimento das normas, expressas nos estatutos sociais, nos regimentos internos e nas instituições legais do país. E Giovanini (2014) diz que o principal foco do *compliance* é a corrupção. Em incremento, Assis (2018) enfatiza que a área de *compliance* supervisiona e dá suporte aos negócios, por isso, é importante deixar claro que as políticas institucionais são de responsabilidade de todos na organização, para que de fato exista eficiência dos processos. A CGU (2015) aponta elementos que devem ser observados na gestão de integridade das organizações, como identificar e punir os responsáveis por desvios via suporte de uma unidade de correção e responsabilização para quem cometa atos lesivos.

Pode-se, a partir dos dados apresentados, considerar que as estatais estão em processo de aprimorando de seus instrumentos de governança, pelo fato de algumas áreas ainda apresentarem vulnerabilidades, o que afeta diretamente a qualidade da governança corporativa. Há muito a ser feito, o ideal seria que todas as empresas atendessem a todos os requisitos exigidos e possibilitassem uma gestão eficiente, transparente e de qualidade. Nesta perspectiva, Paludo (2010) diz que a governança corporativa representa o modo pelo qual as organizações são administradas e controladas e pela forma em que corre o processo de relação com os diferentes interessados, ou seja, como ocorre a gestão e o controle. Rosetti e Andrade (2014) definem governança como a guardiã de direitos das partes interessadas da empresa, através do sistema de relações que são estabelecidas que possibilitam que as sociedades sejam dirigidas e monitoradas. Doutro modo, os instrumentos de governança possibilitam o controle permanente do patrimônio e, por equalizarem os diferentes interesses, evitam a expropriação de direitos, a partir das ações de controle e monitoramento.

Os indicadores foram analisados por grupos de empresas e dimensões, através da ANOVA de um fator. O valor da estatística F, calculado, indicou que as diferenças das médias obtidas para os grupos das empresas, são estatisticamente significantes ($F= 3,832$; $p= 0,010$). Isso significa dizer que as médias de pelo menos dois grupos das empresas são diferentes e que esses grupos de empresas possuem melhores indicadores de governança.

Empresas	Número de empresas	Média	Desvio Padrão
Empresas públicas não dependentes	13	0,84	0,07640
Empresas públicas dependentes	13	0,94	0,02152
Sociedade de economia mista	6	0,95	0,02567

Sociedade de economia mista capital fechado	11	0,84	0,17375
Sociedade de economia mista dependente capital fechado	2	0,71	0,25412
Total	45	0,88	0,11832

Tabela 02: Média dos Indicadores por grupos de empresas

Fonte: Elaboração própria, 2019.

Foi realizado o teste t de amostras pareadas e verificou-se que as diferenças entre as médias das dimensões D1 e D2 (-0,0572); D2 e D3 (0,0668); e D3 e D4 (-0,0454) são estatisticamente significantes ($p < 0,05$). Já para as dimensões D1 e D3 (0,0096); D1 e D4 (-0,0357); e D2 e D4 (0,0214) não são estatisticamente significantes, ou seja, as médias podem ser consideradas iguais ($p > 0,05$).

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

As evidências indicam que existem diferenças na estrutura de governança das 45 empresas e nos grupos (empresas públicas e sociedade de economia mista) das estatais, no tocante ao uso dos instrumentos de governança. Isso implica dizer que as diferenças são presentes nos vários grupos e dentro dos próprios grupos de empresas; que as empresas estão aprimorando sua estrutura de governança, apesar desse processo de aderência estar ocorrendo de forma desproporcional, ou seja, algumas estão avançando na formalização e estruturação das políticas de governança corporativa, enquanto outras estão lentamente perseguindo o mesmo processo.

Os indicadores que ocuparam as melhores posições no *ranking* foram os que enfatizavam informações relacionadas ao estatuto da empresa; políticas de governança corporativa; requisitos de reputação, formação técnica para assumir os cargos de diretoria e membro do conselho diretor; comitê de auditoria estatutário; treinamentos dos colaboradores internos sobre o código de conduta ou integridade; divulgação das informações financeiras; independência da auditoria interna; vedação de acumulação dos cargos de diretoria e do conselho; comitê de elegibilidade; divulgação das notas explicativas; código de ética ou conduta; controle pela auditoria; relatório de prestação e aprovação das contas; relatórios contêm informações sobre os instrumentos de governança utilizados; divulgação da política de administração e gestão de riscos; quantidade de membros da diretoria; política de gestão de riscos; relatórios elaborados pela auditoria interna; sistema de gestão de riscos e controle interno; unidade de controle interno; e previsão dos mandatos da diretoria e conselho da administração.

Os indicadores que ocuparam as piores posições foram os que enfatizavam o período para revisão das políticas internas de práticas de governança corporativa e de gestão de pessoas; atribuições da área de integridade e gestão de riscos; política de gestão de riscos; estrutura de controle; divulgação das políticas de transações com partes relacionadas; divulgação anual do relatório integrado; previsão do número de membros independentes do Conselho de Administração; previsão da política de remuneração para os administradores e conselheiros; e previsão de treinamentos para os colaboradores externo sobre o código de conduta ou integridade. Quanto ao ranqueamento das dimensões, percebeu-se a dimensão transparência das informações ocupando a primeira posição, seguida da dimensão ética (código e conduta) e conflito de interesses; gestão, controle e auditoria; e conselhos, comitês e diretoria.

Em virtude dos fatos mencionados, no geral, as empresas estatais não aderiram em sua totalidade aos instrumentos de governança propostos nesse estudo, ou seja, não conseguiram adaptar as suas estruturas de gestão, risco e integridade, às boas práticas de governança e à Lei das Estatais. Tal consideração é feita, apesar de se constatar que as empresas encontram-se, paulatinamente, otimizando seus 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). Possivelmente o fato de ser recente a proposta de regulação e estruturação, as empresas ainda não conseguiram efetivamente atender a todos os requisitos exigidos. A partir dos documentos analisados, também ficou evidente que as empresas estatais estão modificando suas estruturas de gestão, uma vez que divulgam as políticas e instrumentos utilizados em seus *websites*, o que confirma que as boas práticas de governança já fazem parte das rotinas dessas organizações. Conclui-se assim, que a Lei das Estatais alterou a estrutura de governança das empresas, desde sua publicação em junho de 2016. Apesar do prazo limite de aderência à referida lei ter expirado em junho de 2018, as estatais não conseguiram atender em sua totalidade as novas exigências e encontram-se em processo de aprimoramento e construção de seus instrumentos de governança corporativa.

REFERÊNCIAS

- Anderson, R. & Baker, H. (2010). *Corporate Governance: a synthesis of theory research, and practice*. New Jersey: John Wiley & Sons, (Cap. 04 e 05).
- Baker, H. K.. & Anderson, R. (2010). *Corporate Governance: A Synthesis of Theory, Research, and Practice*. United States of America: Willey, 2010.
- 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. 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. 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/113303.htm. Acesso em: 17 jul. 2019.
- Carvalho, M. S. (2019). *A governança corporativa das empresas estatais da união*. João Pessoa, 138 f.
- Controladoria Geral da União. *Guia de integridade pública: orientações para a administração pública federal: direta, autárquica e fundacional*. Brasília: Controladoria Geral da União, 2015. Disponível em: <https://www.cgu.gov.br/Publicacoes/etica-e-integridade/arquivos/guia-de-integridade-publica.pdf>. Acesso em 18 jul. 2019.
- COSO. *Gerenciamento de Riscos Corporativos – Estrutura Integrada*. 2007. Tradução: Instituto dos Auditores Internos do Brasil (Audibra) e *Price water house Coopers.Governance, Risk and Compliance*, 2007. Disponível em <https://www.coso.org/Documents/COSO-ERM-Executive-Summary-Portuguese.pdf>. Acesso em: 18 jul. 2019.
- 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. & Sherman, 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.
- Gionanini, 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, 2005.

- 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.
- 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.
- MP. (2017). *Manual de gestão de integridade, riscos e controles internos da gestão*. Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão – MP.
- OCDE. (2016). *Directrices de la OCDE sobre el Gobierno Corporativo de las Empresas Públicas*. Edición 2015, Éditions OCDE, Paris.
- 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.
- Paludo, A. V. (2010). *Administração Pública: Teoria e questões*. Rio de Janeiro: Elsevier.
- Pinto, H. M. & Pinto Junior, M. E. (2013). *Empresas estatais*. São Paulo: Saraiva.
- Rossetti, J. P. & Andrade, A. (2014). *Governança corporativa: fundamentos, desenvolvimento e tendências*. 7. ed. São Paulo: Atlas.
- Schirato, V. R. (2016). *As empresas estatais no direito administrativo econômico atual*. São Paulo: Saraiva.
- 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. (2014). *Governança corporativa: o essencial para líderes*. Rio de Janeiro: Elsevier.
- Silveira, A. M. (2015). *Governança corporativa no Brasil e no mundo: teoria e prática*. 2 ed. Rio de Janeiro: Elsevier.
- Williamson, O. (1996). *The mechanisms of governance*. Oxford University Press, USA.

APENDICE A

Indicador	Sim	Parcialmente	Não
Requisitos mínimos no estatuto	100	-	-
Políticas de governança corporativa	100	-	-
Revisão das políticas internas	11,1	53,3	35,6
Revisão das políticas de governança	2,2	71,1	26,7
Revisão das políticas de gestão de pessoas	4,4	13,3	82,2
Política de gestão de riscos	86,7	13,3	-
Informações geradas pela auditoria são disponibilizadas aos interessados	86,7	-	13,3
Atribuições Integridade e gestão de riscos	64,4	20,0	15,6
Responsável pela Função de <i>compliance</i> e riscos	68,9	17,8	13,3
Atribuição da Função de <i>compliance</i> e riscos	82,2	8,9	8,9
Sistema de gestão de riscos e controle interno	88,9	11,1	-
Políticas internas sobre controle interno	86,7	8,9	4,4
Unidade de controle interno	93,3	2,2	4,4
Regulamentação relatório de recomendações controle interno	17,8	42,2	40,0
Regulamentação Independência do controle interno	51,1	26,7	22,2

Controle interno elabora relatório de recomendações	42,2	35,6	22,2
Controle interno mantém comunicação com a alta administração	84,4	4,4	11,1
Definição áreas de atuação da auditoria interna	71,1	28,9	-
Auditoria interna e avaliação dos riscos dos processos	82,2	15,6	2,2
Definição estrutura de controle	93,3	4,4	2,2
Fatores de riscos	40,0	48,9	11,1
Independência auditoria interna	71,1	20,0	8,9
Relatórios da auditoria interna	95,6	4,4	-
Publicização dos relatórios auditoria interna	93,3	-	6,7
Divulgação das informações financeiras	93,3	-	6,7
Divulgação das notas explicativas	97,8	-	2,2
Relatório de prestação das contas	93,3	4,4	2,2
Carta anual de governança corporativa	91,1	-	8,9
Relatórios e instrumentos de governança	95,6	-	4,4
Política de transações com partes interessadas	71,1	-	28,9
Relatório integrado de sustentabilidade	71,1	8,9	20,0
Atas das reuniões	91,1	2,2	6,7
Políticas de administração e gestão de riscos	82,2	8,9	8,9
Auditada anualmente por auditoria externa	91,1	8,9	-
Relatórios de auditoria externa anexos às demonstrações	86,7	8,9	4,4
Quantidade de membros da diretoria	66,7	33,3	-
Mandatos da diretoria e conselho da administração	91,1	8,9	-
Mandatos dos membros do Conselho Fiscal	91,1	6,7	2,2
Políticas para a ocupação dos cargos diretoria/conselho	91,1	2,2	6,7
Critérios técnicos de competência para ocupação dos cargos de conselheiro e diretor	84,4	4,4	11,1
Requisitos do administrador das empresas estatais	86,7	4,4	8,9
Requisitos para indicação dos membros	46,7	8,9	44,4
Vedação de indicação de membros	77,8	6,7	15,6
Requisitos de reputação e técnicos para membro do conselho diretor/diretoria	84,4	2,2	13,3
Membros independentes do Conselho de Administração	100,0	-	-
Política de remuneração para conselheiros e administradores	28,9	53,3	17,8
Vedação de acumulação dos cargos	13,3	2,2	84,4
Comitê de auditoria estatutário	97,8	-	2,2
Comitê de elegibilidade estatutário	100,0	-	-
Código de ética ou conduta	97,8	-	2,2
Código de ética ou conduta define padrões de comportamento	93,3	4,4	2,2
Código de ética e conduta elenca os princípios a serem observados	95,6	2,2	2,2
Código de ética prevê as regras de sigilo das informações	77,8	15,6	6,7
Definição de padrões de comportamento através de mecanismos claros	88,9	6,7	4,4
Sanções aplicáveis para violação às regras de conduta e integridade	62,2	31,1	6,7
Possui código de integridade ou <i>compliance</i>	88,9	2,2	8,9
Mecanismos de <i>compliance</i> e independência na apuração dos indícios de irregularidades	77,8	11,1	11,1
Mecanismos de <i>compliance</i> promovem a responsabilização	75,6	13,3	11,1
Treinamentos dos colaboradores internos	88,9	2,2	8,9
Treinamentos dos colaboradores externos	88,9	2,2	8,9
Canal de denúncias	97,8	2,2	-
Quantitativo dos motivos das denúncias referentes ao ano anterior	22,2	20,0	57,8
Políticas internas para prevenir conflitos de interesse	84,4	6,7	8,9
Responsável pela atualização e aplicação do Código de Conduta e Integridade	80,0	6,7	13,3

Tabela 1: Indicadores de governança corporativa das Estatais

Fonte: Elaboração própria (2019).