

## **GUIA DE REFERÊNCIAS DE BOAS PRÁTICAS EM GOVERNANÇA CORPORATIVA DE ESTATAIS PARA A IMPRENSA**

O Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC) oferece o **Guia Rápido de Referências de Boas Práticas em Conselhos de Administração de Estatais para a Imprensa** com o objetivo de contribuir com sua visão sobre o tema e trazer informações relevantes para as pautas sobre o assunto.

Há 27 anos o IBGC atua para disseminar e promover as melhores práticas de governança corporativa nas organizações brasileiras. Para o segmento de empresas públicas e sociedades de economia mista, popularmente conhecidas como empresas estatais, além de recomendar a adoção voluntária de boas práticas, o IBGC defende o cumprimento e a aplicação da Lei 13.303/2016 (Lei das Estatais), que contém diversas exigências de governança corporativa.

Esse tema tem recebido cada vez mais atenção. Lançado em 2 de março de 2021 pela Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE), o relatório **OECD Review of Corporate Governance of State-Owned Enterprises BRAZIL** mostra que a governança das estatais brasileiras precisa dar passos importantes para atender a todas as práticas recomendadas pela organização, apesar dos avanços já registrados.

O documento da OCDE recomenda que o fortalecimento dos conselhos e da diretoria executiva das empresas seja efetivado por meio do empoderamento dos conselhos de administração, pela melhoria de regras e aprimoramento dos procedimentos para nomeação de diretores e executivos. O relatório é explícito em afirmar que os conselhos deveriam ter o poder de escolher e destituir o diretor-presidente: “Isso não só protegeria as estatais de

serem usadas para fins políticos, mas também melhoraria a autoridade do conselho em supervisionar o desempenho de executivos sêniores.”

Considerando a legislação brasileira, as recomendações de organismos internacionais e outras referências nacionais e estrangeiras, o IBGC destaca a necessidade de fortalecimento da qualificação, autonomia e independência dos conselhos de administração das empresas estatais. Cabe ao conselho de administração, como guardião do sistema de governança corporativa, por exemplo, selecionar, avaliar, fiscalizar e destituir membros da diretoria executiva, de forma independente e protegida de interesses político-partidários.

Veja abaixo as principais ações, atividades e projetos do IBGC que têm como objetivo contribuir para o aprimoramento da governança das empresas estatais:

**Publicações e posicionamento** - Ao longo dos anos, o IBGC lançou diversas publicações e notas técnicas sobre o tema, entre elas:

- Nota de repúdio – Alteração do artigo 17 da Lei das Estatais e do artigo 8-A Lei das Agências Reguladoras (2022)
- Regras para indicação de administradores protegem as empresas estatais (2022)
- Nota sobre processos de nomeação e destituição de diretor-presidente em empresas estatais (2021)
- Boas Práticas de Governança Corporativa para Empresas Estatais (2020).
- Alerta sobre eventuais mudanças de presidentes nas empresas estatais (novembro de 2018)
- Tentativa de retrocesso, na Câmara dos Deputados, quanto à Lei das Estatais (novembro de 2018)

- Caderno 14 – Boas Práticas de Governança Corporativa para Sociedades de Economia Mista (dezembro de 2015).
- Carta Diretriz nº 5 – Sociedades de Economia Mista (junho de 2015)
- Carta de Opinião nº 3 – Governança de Sociedades de Economia Mista (fevereiro de 2015)

**Pesquisas** - O IBGC realiza pesquisas sobre a adoção de boas práticas por essas empresas:

- **Políticas de Propriedade Estatal** (2022) que contribuir com subsídios para o debate sobre o aprimoramento da referida política de propriedade no Brasil, mapeando tanto os pontos críticos no plano nacional quanto sugestões e modelos de boas práticas adotadas por outras jurisdições.
- **Governança Corporativa em Empresas Estatais Brasileiras** (2021), que traz levantamento inédito reunindo dados sobre como 252 empresas divulgam evidências de que estão em consonância com as práticas de governança corporativa dispostas na Lei das Estatais.
- **Boas Práticas de Governança Corporativa para Empresas Estatais** (2020), que atualiza e consolida posicionamentos e recomendações com o objetivo de fornecer às empresas estatais elementos de discussão para adoção de boas práticas de governança corporativa.
- **Governança em Privatizações** (2020), que traz recomendações de boas práticas de governança aos diversos atores envolvidos no processo de venda de empresas estatais
- **Governança Corporativa em empresas estatais listadas no Brasil** (2018), que atualizou a pesquisa de 2017 e apresentou os dados verificados após o prazo de adaptação das empresas à Lei 13.303/2016.

- **Governança Corporativa em empresas estatais listadas no Brasil (2017)**, que ofereceu um panorama dos padrões de governança corporativa das sociedades de economia mista listadas na B3.

**Cooperação com órgãos da administração pública** - O instituto colabora e mantém diálogo com equipes técnicas de governos das esferas federal, estadual e municipal para ações e projetos destinados à adoção de boas práticas de governança em empresas estatais.

**Cooperação com organismos internacionais** - O IBGC firmou parceria com o Banco Mundial para uso de guia temático **Corporate Governance of State-Owned Enterprises** na criação do curso para conselheiros de estatais e participa de mesas de discussão da OCDE sobre o tema.

**Capacitação** - Desde 2016, o IBGC oferece cursos sobre governança corporativa específicos para o público de empresas estatais.

## **RECOMENDAÇÕES PARA CONSELHOS DE ADMINISTRAÇÃO DE ESTATAIS**

Em primeiro lugar, é importante lembrar que as recomendações se aplicam não somente a estatais, mas também a todos os tipos de organização:

- De acordo com o Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa (2015), “o conselho de administração é o órgão colegiado encarregado do processo de decisão de uma organização em relação ao seu direcionamento estratégico. Ele exerce o papel de guardião dos princípios, valores, objeto social

e sistema de governança da organização, sendo seu principal componente. Além de decidir os rumos estratégicos do negócio, compete ao conselho de administração, conforme o melhor interesse da organização, monitorar a diretoria, atuando como elo entre esta e os sócios.”

- O conselho de administração deve ter membros de perfil diversificado, número adequado de conselheiros independentes, e tamanho que permita a criação de comitês, o debate efetivo de ideias e a tomada de decisões técnicas, isentas e fundamentadas.

Especificamente para as estatais, vale destacar que:

- Para realizar suas funções de orientação estratégica e monitoramento, o conselho de administração deve: dispor de um mandato claro e inequívoco do Estado, expresso na lei de criação e no estatuto/contrato social da empresa estatal; ter autonomia para tomar decisões de forma independente; e assumir a responsabilidade pelo desempenho da empresa.
- As atribuições dos conselheiros devem ser exercidas com independência e não se confundem, portanto, com o papel do Estado na qualidade de acionista controlador.
- Para realização plena de suas atividades, é necessário que o conselho de administração previna e administre situações de conflito de interesses e lidere com autoridade e diligência o funcionamento do sistema de governança.
- O conselho de administração da empresa estatal é responsável por garantir o cumprimento do interesse público que justificou a criação da empresa, previsto na lei de criação e em seu objeto social, e, ao mesmo tempo, zelar pela sua sustentabilidade financeira e por uma gestão pautada pela integridade, eficiência

- e racionalidade econômica.
- O direcionamento estratégico adotado pelo conselho deve aliar os objetivos comerciais e os de atendimento a políticas públicas, sendo fundamental a existência de indicadores de desempenho apropriados capazes de aferir os respectivos resultados para cada um desses objetivos.
  - O conselho de administração deve prestar contas a todos os sócios, controladores e minoritários, orientar e supervisionar a relação da diretoria com as demais partes interessadas e agir no melhor interesse da empresa, além de assegurar tratamento equitativo a todos os acionistas, sobretudo no caso de sociedades de economia mista.
  - A escolha e eleição do diretor-presidente da empresa estatal, assim como a aprovação da escolha dos demais diretores, é outra responsabilidade do conselho, que deve conduzir o processo de modo transparente, estruturado e formal.
  - O conselho também deve levar a cabo o desenvolvimento de um plano de sucessão dos executivos-chave da empresa.
  - O próprio conselho, quando do processo de renovação de seu mandato, deve, com antecedência, definir o perfil, divulgar a qualificação desejável e a expectativa em relação aos candidatos, visando a apoiar os sócios na escolha e eleição de seus membros.
  - Para o bom desempenho da companhia, deve haver um sistema de governança corporativa estruturado. A partir da segregação de funções entre diferentes agentes e áreas, competências são atribuídas à assembleia de acionistas; ao conselho de administração; à presidência/CEO; e à diretoria e áreas executivas da empresa; dentre outras. Nesse sentido, os acionistas, mesmo que sejam os controladores, não podem tomar decisões que são de responsabilidade do

conselho, da mesma forma que o conselho não pode interferir na gestão executiva.

## **PANORAMA REGULATÓRIO E LEGISLATIVO E OUTRAS REFERÊNCIAS**

No Brasil, as empresas estatais consistem em pessoas jurídicas de direito privado, também sujeitas a normas de direito público, por meio das quais um ente federativo (município, estado, Distrito Federal ou União) presta serviços públicos ou explora diretamente atividades econômicas.

Dividem-se em empresas públicas (cujo capital social é detido exclusivamente pelo estado) e sociedades de economia mista (que embora tenham um ente federativo como acionista controlador, também contam com capital privado em sua composição acionária)

- **Constituição Federal** – Art. 173 condiciona a atuação do Estado como empresário “quando necessária aos imperativos da segurança nacional ou a relevante interesse coletivo”.
- **Lei Federal n. 13.303/2016 (“Lei das Estatais”)** - regulamenta adoção de práticas de governança corporativa para empresas públicas e sociedades de economia mista com receita operacional bruta superior a R\$ 90 milhões. A Lei das Estatais, em seu artigo 18, ratifica que os papéis definidos na Lei das S.A. (Lei 6.404/1976) para o conselho de administração também se aplicam a empresas públicas e sociedade de economia mista.

- **Lei 6.404/1976 (Lei das S.A)** - o inciso II do artigo 142 atribui a seguinte competência ao conselho de administração: “eleger e destituir os diretores da companhia e fixar-lhes as atribuições, observado o que a respeito dispuser o estatuto”. O artigo 139 da mesma lei diz ainda que: “As atribuições e poderes conferidos por lei aos órgãos de administração não podem ser outorgados a outro órgão, criado por lei ou pelo estatuto”. E esse mesmo diploma, no artigo 117 considera abuso de poder a utilização do controle acionário para induzir a sociedade de economia mista a perseguir outros interesses que não aqueles previstos em lei específica e que motivaram sua criação.
- **Princípios de Governança Corporativa do G20/OCDE** - estabelecem que o conselho de administração deve ter o poder de apontar e remover o diretor-presidente. O documento, do qual o Brasil é signatário, enfatiza que chefes de governo ou ministros não podem “escolher ou destituir” o CEO dessas empresas.

### **Sobre o IBGC**

Fundado em 27 de novembro de 1995, o Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC), organização da sociedade civil, é referência nacional e uma das principais no mundo em governança corporativa. Seu objetivo é gerar e disseminar conhecimento a respeito das melhores práticas em governança corporativa e influenciar os mais diversos agentes em sua adoção, contribuindo para o desempenho sustentável das organizações e, conseqüentemente, para uma sociedade melhor. Para mais informações, consulte [www.ibgc.org.br](http://www.ibgc.org.br).

**Informações para a imprensa – Ricardo Viveiros & Associados, Oficina de Comunicação**

Mônica Garcia- Gerente de atendimento

[monica.garcia@viveiros.com.br](mailto:monica.garcia@viveiros.com.br)

Tel.: (21) 9.8706.1185

Nicole Kirsanoff – Analista de Atendimento

[nicole.kirsanoff@viveiros.com.br](mailto:nicole.kirsanoff@viveiros.com.br)

Tel.: (11) 9.5444.6897

Marcel Trinta – Diretor

[marcel.trinta@viveiros.com.br](mailto:marcel.trinta@viveiros.com.br)

Tel.: (11) 9.8560.0903