



Manual do Conselheiro de Administração

Secretaria da
Controladoria
Geral do Estado



GOVERNO DO ESTADO
PERNAMBUCO
MAIS TRABALHO, MAIS FUTURO.

Expediente

GOVERNO DO ESTADO DE PERNAMBUCO

Paulo Henrique Saraiva Câmara

Governador do Estado

Luciana Barbosa de Oliveira Santos

Vice-Governadora do Estado

Erika Gomes Lacet

Secretária da Controladoria-Geral do Estado

Caio Eduardo Silva Mulatinho

Secretário Executivo da Controladoria-Geral do Estado

Daniel de Andrade Penaforte

Chefe de Gabinete

Elisângela Maria Pereira dos Santos Lôbo

Diretora de Monitoramento, Avaliação e Controle

Pedro Hilário Silva Neto

Coordenador das Ações de Controle Interno

Cristiane Lúcia Gois de Almeida Ferreira

Chefe da Unidade de Ações de Controle das Estatais

COLABORADORES

Aline Emanuelle de Moraes Herculano

Fauster Barbosa Ferreira

Geny Ignez Galdino de Moraes

Jamerson Barbosa de Souza

Marta Carolina de Souza Gomes Santiago

Patrícia Maia Feitosa Lócio

Renato Barbosa Cirne

Ruy Bezerra de Oliveira Filho

Pernambuco. Secretaria da Controladoria-Geral do Estado - SCGE. Diretoria de Monitoramento, Avaliação e Controle – DMAC.

Manual do Conselho de Administração. Recife/PE: Secretaria da Controladoria-Geral do Estado. Diretoria de Monitoramento, Avaliação e Controle, 2019. 1ª Edição. 22 p.

1. Conselho de Administração. 2. Governança Corporativa. 3. Caderno de Orientação.

Sumário

Apresentação	04
1. Governo Corporativo	05
1.1. Conceitos	05
1.2. Princípios da Governança	05
1.3. Estatuto Jurídico das Estatais	06
1.4. Diretrizes da OCDE	08
2. Conselho de Administração	09
2.1. Composição	10
2.2. Independência dos conselheiros e segregação das funções	12
2.3. Código das melhores práticas de governança	12
2.4. Funcionamento	13
2.5. Impedimentos	14
2.6. Investidura	15
2.7. Vacância	16
2.8. Remuneração	16
2.9. Competências	17
2.10. Deveres, responsabilidades e vedações	18
2.10.1. Deveres	18
2.10.2. Responsabilidades	18
2.10.3. Vedações	19
3. Relação com as demais áreas da entidade	20
4. Referências	21

Apresentação

Este Manual foi elaborado pela Secretaria da Controladoria-Geral do Estado de Pernambuco, tendo como referencial a Lei Federal nº 13.303/2016 (Lei das Estatais), que dispõe sobre o estatuto jurídico da empresa pública, da sociedade de economia mista e de suas subsidiárias, no âmbito da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios, bem como a Lei Federal nº 6.404/1976, a Lei das Sociedades por Ações.

Além dos dispositivos legais citados acima, também foram usados como apoio e fonte de informação deste manual outros três compêndios, a saber: o Manual e o Guia do Conselheiro de Administração do Ministério da Economia, o Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa do Instituto Brasileiro de Governança Corporativa - IBGC¹ e o Referencial Básico de Governança do Tribunal de Contas da União - TCU.

A recente Lei Federal nº 13.303/2016 instituiu o novo regramento para as Estatais - Empresas Estatais e Sociedades de Economia Mista, especialmente, no que se refere aos aspectos relacionados à **transparência, governança, divulgação de informações, práticas de gestão de riscos, códigos de conduta, formas de fiscalização pelo Estado e sociedade**, constituição e funcionamento dos seus Conselhos, bem como definiu os requisitos para nomeação de seus membros e dos dirigentes destas entidades. Ressalta-se que todas as estatais estão abrangidas pela nova legislação, inclusive as subsidiárias das sociedades de economia mista.

No entanto, a referida lei em seu § 3º, do art.1º, permitiu aos Poderes Executivos editar atos que estabelecessem regras de governança destinadas às empresas públicas e sociedades de economia mista com receita operacional bruta (ROB) inferior a R\$ 90.000.000,00 (noventa milhões de reais), desde que observadas as diretrizes gerais desta lei. Em Pernambuco, foi instituído o Decreto Estadual nº 43.984/2016, que dispõe sobre as regras de governança para as referidas entidades.

Por questões didáticas, as particularidades dispensadas às entidades com Receita Operacional Bruta (ROB) inferior a R\$ 90.000.000,00 (noventa milhões de reais), previstas no Decreto Estadual nº 43.984/2016 serão destacadas ao longo deste manual a medida que houver diferenciações.

Desejamos que este manual seja proveitoso para a adequação das Estatais aos novos ditames da legislação em vigor e que possa ser útil na construção de entidades sólidas e capazes de alcançar seus objetivos econômicos e sociais.

¹O Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC), organização sem fins lucrativos, é a principal referência do Brasil para o desenvolvimento das melhores práticas de Governança Corporativa.

1. GOVERNANÇA CORPORATIVA

1.1 CONCEITOS

Segundo o Instituto Brasileiro de Governança Corporativa – IBGC os quatro princípios básicos de governança aplicáveis ao contexto nacional são **transparência, equidade, prestação de contas e responsabilidade corporativa**. A seguir, destaca-se três relevantes definições de governança para melhor compreensão da temática:

“Governança no setor público compreende essencialmente os mecanismos de liderança, estratégia e controle postos em prática para avaliar, direcionar e monitorar a atuação da gestão, com vistas à condução de políticas públicas e à prestação de serviços de interesse da sociedade.” (TCU, 2014)

“Governança Corporativa é o conjunto de práticas de gestão que buscam maximizar o resultado empresarial e proteger os direitos de todas as partes interessadas, com transparência e equidade, com destaque para o relacionamento entre acionistas, membros estatutários e auditores.” (BRASIL, 2017²)

“Governança Corporativa é o sistema pelo qual as organizações são dirigidas, monitoradas e incentivadas, envolvendo os relacionamentos entre proprietários, Conselho de Administração, diretoria e órgãos de controle. As boas práticas de Governança Corporativa convertem princípios em recomendações objetivas, alinhando interesses com a finalidade de preservar e otimizar o valor da organização, facilitando seu acesso a recursos e contribuindo para sua longevidade.” (IBGC, 2015)

1.2. PRINCÍPIOS DA GOVERNANÇA

Os Princípios fundamentais da governança corporativa são:

Transparência – as empresas estatais precisam implantar um alto padrão de transparência. A adequada transparência resulta em um clima de confiança, tanto internamente quanto nas relações com terceiros. O acesso a todas as informações é um requisito de controle do Estado pela sociedade civil.

Equidade – tratamento equitativo e justo para todos os acionistas, observada a proporção de sua participação do capital, com igual acesso a informações corporativas.

²Ministério da Economia em Guia Prático do Conselheiro de Administração - 1ª Edição - 2017.

Responsabilidade – marcada pela sustentabilidade e perenidade das organizações. A busca e manutenção da ordem social e ambiental das empresas.

Prestação de Contas – os agentes de governança devem prestar contas de sua atuação, respondendo integralmente por todos os atos que praticarem no exercício de seus mandatos.

1.3. ESTATUTO JURÍDICO DAS ESTATAIS

A Lei Federal nº 13.303/2016, em seu art. 6º, determina que o estatuto da empresa pública e da sociedade de economia mista **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**, todos constantes da referida lei.

Vejam, de modo resumido, cada um desses itens a serem explicitados no Estatuto da empresa pública e sociedade de economia mista:

Gestão de Riscos e Controle Interno

Quanto às práticas de gestão de riscos e controle interno, as entidades precisam ter uma área responsável pela execução dessas atividades, possuir estrutura de auditoria interna e Comitê de Auditoria Estatutário. A área responsável pela verificação de cumprimento de obrigações e de gestão de riscos deverá ser vinculada ao diretor-presidente da entidade e ser liderada por diretor estatutário, devendo o estatuto social prever as atribuições da área, bem como estabelecer mecanismos que assegurem atuação independente. Entre os deveres do Controle Interno, está a elaboração e a divulgação do Código de Conduta e Integridade.

Auditoria Interna

A Auditoria Interna deve estar diretamente vinculada ao Conselho de Administração ou ao Comitê de Auditoria Estatutário e 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.



Comitê Estatutário (Comitê de Elegibilidade)

Deve ser criado um 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. As atas das reuniões deste comitê devem ser divulgadas para que haja possibilidade de verificação da política de indicação.



Compliance

É agir em conformidade com as regras, estar de acordo com as normas, controles internos e externos, políticas e diretrizes do negócio. O Código de melhores práticas de Governança Corporativa do IBGC deposita a garantia do cumprimento de leis, regulamentos e normas externas e internas através de um processo de acompanhamento da conformidade (compliance) de todas as atividades da organização. No que pese a área de compliance estar diretamente ligada à diretoria, esta área deve se reportar diretamente ao Conselho de Administração nas situações em que se suspeite do envolvimento do diretor-presidente em irregularidades ou quando este se furtar à obrigação de adotar medidas necessárias em relação à situação a ele relatada, tal prerrogativa deve estar prevista no Estatuto. (Lei Federal nº 13.303/2016, art. 9º, parágrafo 4º)

Ainda, deverão adequar seu estatuto social à autorização legislativa de sua criação, bem como a lei que autorizar a criação da empresa e da sociedade de economia mista deverá dispor sobre as **diretrizes e restrições a serem consideradas na elaboração do estatuto da companhia**, conforme preceitua o art. 13 da referida lei:

“Art. 13. A lei que autorizar a criação da empresa pública e da sociedade de economia mista deverá dispor sobre as diretrizes e restrições a serem consideradas na elaboração do estatuto da companhia, em especial sobre:

*I **constituição e funcionamento** do Conselho de Administração, observados o **número mínimo de 7 (sete)** e o **número máximo de 11 (onze) membros**;*

*II **requisitos específicos para o exercício do cargo de diretor**, observado o número mínimo de 3 (três) diretores;*

*III **avaliação de desempenho, individual e coletiva, de periodicidade anual**, dos administradores e dos membros de comitês, observados os seguintes quesitos mínimos:*

a) exposição dos atos de gestão praticados, quanto à licitude e à eficácia da ação administrativa;

b) contribuição para o resultado do exercício;

- c) *consecução dos objetivos estabelecidos no plano de negócios e atendimento à estratégia de longo prazo;*
- IV *constituição e funcionamento do Conselho Fiscal, que exercerá suas atribuições de modo permanente;*
- V *constituição e funcionamento do Comitê de Auditoria Estatutário;*
- VI *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;*
- VII – (VETADO);
- VIII *prazo de gestão dos membros do Conselho Fiscal não superior a 2 (dois) anos, permitidas 2 (duas) reconduções consecutivas.” (grifo nosso)*

1.4. DIRETRIZES DA OCDE

A Organização Nacional para Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE)³ sugere algumas diretrizes que o Conselho de Administração deve adotar para a boa prática da Governança Corporativa⁴:

Concentrar sua atuação nos direcionamentos estratégicos, não interferindo nas decisões operacionais do dia a dia da empresa: os conselheiros não devem se envolver nas questões operacionais da empresa. A atuação deve ser restrita a permitir que a empresa tenha autonomia funcional para alcançar os objetivos estratégicos que foram definidos;

Criar comitês internos para aprofundamento do estudo de assuntos estratégicos: certos assuntos merecem uma abordagem mais profunda para que a decisão a ser tomada seja tecnicamente bem fundamentada. A criação de comitês permite que alguns membros do Conselho se dediquem e apresentem estudos que possam subsidiar tomadas de decisão;

Incluir na pauta das reuniões ordinárias do Conselho o acompanhamento da execução dos objetivos estratégicos: os conselheiros devem atuar ativamente na formulação, acompanhamento e revisão dos objetivos corporativos, estabelecendo ainda indicadores de desempenho e identificando fatores de risco;

Observar o regimento interno: o regimento interno do Conselho de Administração tem a função de dar transparência e de servir de guia para os seus membros. Devem ser abordadas as responsabilidades, procedimentos para operação e tomada de decisão;

³ A OCDE é uma organização internacional composta por 34 países e com sede em Paris, França. E tem por objetivo promover políticas que visem o desenvolvimento econômico e o bem-estar social de pessoas por todo o mundo. O combate à corrupção e à evasão fiscal faz parte da agenda da OCDE tendo já conseguido resultados otimistas em alguns países. O Brasil não é um país membro da OCDE, mas tem a distinção de membro pleno, com participação em algumas reuniões e plena cooperação em diálogos e negociações sobre o desenvolvimento das economias mundiais.

⁴ Ministério da Economia em Manual do Conselheiro de Administração - 3ª Edição - 2017.

Avaliar anualmente de forma sistemática a diretoria executiva e que essa avaliação seja feita com base no alcance dos objetivos estratégicos definidos: a avaliação formal e sistêmica do desempenho da diretoria executiva das empresas estatais tem como objetivo tornar mais profissional a relação com o Conselho, uma vez que estarão acordadas as ações esperadas, sempre em sintonia como estratégias da empresa;

Definir que as reuniões ordinárias do Conselho sejam realizadas no mínimo uma vez por mês: o acompanhamento dos objetivos estratégicos deve ser feito tempestivamente e reuniões com periodicidade mínima mensal servem para que possíveis alterações sejam feitas rapidamente;

Exigir como prática comum a realização de reuniões conjuntas dos membros dos Conselhos de Administração e Fiscal para troca de informações, independentemente daquelas exigidas em lei: a tomada de ação implica que o conselheiro esteja informado. A realização de reuniões conjuntas permite maior transparência e decisões fundamentadas e com respaldo técnico;

Estabelecer relacionamento com os auditores independentes, aprovando seu plano de trabalho e avaliando seu desempenho: os auditores independentes devem se reportar diretamente ao Conselho de Administração para que possam fazer uma análise independente e técnica da atuação da empresa.

2. CONSELHO DE ADMINISTRAÇÃO

A Lei das Sociedades por Ações (Lei Federal nº 6.404/1976) nos apresenta o Conselho de Administração como o órgão de deliberação colegiada, sendo a representação da companhia privativa dos diretores. (§ 1º do Art.138 da Lei Federal nº 6.404/1976). De forma didática e esclarecedora o Manual do Conselheiro de Administração do Ministério da Economia define o Conselho de Administração, nos seguintes termos: “é o órgão colegiado de deliberação e principal ator dentro do sistema de governança corporativa de qualquer companhia e tem papel fundamental na equalização desses dois objetivos, quais sejam: sustentabilidade econômico-financeira e persecução do interesse público que justificou a criação da empresa estatal. Além de possuir a responsabilidade indelegável de fixar a orientação geral dos negócios, fiscalizar e avaliar a gestão dos diretores.”

É um órgão estratégico para a realização do objetivo social de modo economicamente sustentável e com a adoção da transparência nas políticas públicas implementadas.

2.1. COMPOSIÇÃO

De acordo com o art.140 da Lei Federal nº 6.404/1976 (Lei das Sociedades por Ações) e ratificado pelo art.16 da Lei Federal nº 13.303/2016, o Conselho de Administração é eleito e destituído pela Assembleia Geral, a qualquer tempo.

a) **Critério quantitativo:** mínimo de 7 (sete) e máximo de 11 (onze) membros.

Atenção!

No caso das estatais com Receita Operacional Bruta inferior a R\$ 90 milhões, regidas pelo Decreto Estadual nº 43.984/2016, o Conselho de Administração terá o número mínimo de 3 (três) e máximo de 7 (sete) membros.

b) **Critério qualitativo:** a Lei Federal nº 13.303/2016, em seu art.17, trouxe requisitos mais rigorosos para os membros do Conselho de Administração, bem como para os cargos de diretor, presidente, diretor-geral e diretor-presidente, vejamos:

Serão escolhidos entre:

Cidadãos de reputação ilibada e de notório conhecimento;

I. ter experiência profissional de, no mínimo:

a) 10 (dez) anos, no setor público ou privado, na área de atuação da empresa pública ou da sociedade de economia mista ou em área conexas àquela para a qual forem indicados em função de direção superior; **ou**

b) 4 (quatro) anos ocupando pelo menos um dos seguintes cargos:

1. cargo de direção ou de chefia superior em empresa de porte ou objeto social semelhante ao da empresa pública ou da sociedade de economia mista, entendendo-se como cargo de chefia superior aquele situado nos 2 (dois) níveis hierárquicos não estatutários mais altos da empresa;

2. cargo em comissão ou função de confiança equivalente a DAS-4 ou superior, no setor público;

3. cargo de docente ou de pesquisador em áreas de atuação da empresa pública ou da sociedade de economia mista; **ou**

c) 4 (quatro) anos de experiência como profissional liberal em atividade direta ou indiretamente vinculada à área de atuação da empresa pública ou sociedade de economia mista; **e**

II. ter formação acadêmica compatível com o cargo para o qual foi indicado; e

III. não se enquadrar nas hipóteses de inelegibilidade previstas nas alíneas do inciso I do caput do art. 1º da Lei Complementar nº 64, de 18 de maio de 1990, com as alterações introduzidas pela Lei Complementar nº 135, de 4 de junho de 2010.

A Lei Federal nº 13.303/2016, em seu art.19, garante a participação de representante dos empregados e dos acionistas minoritários, no Conselho de Administração. Ademais, aos acionistas minoritários é assegurado o direito de eleger 1 (um) conselheiro, se maior número não lhe couber pelo processo de voto múltiplo que veremos a frente.

Caso haja a indicação de empregado da Estatal para cargo de administrador, os 3 (três) requisitos (que são alternativos “ou”) previstos no inciso I descritos anteriormente poderão ser dispensados, desde que o empregado se enquadre nos requisitos mínimos:

- I. o empregado tenha ingressado na empresa pública ou na sociedade de economia mista por meio de concurso público de provas ou de provas e títulos;
- II. o empregado tenha mais de 10 (dez) anos de trabalho efetivo na empresa pública ou na sociedade de economia mista; e
- III. o empregado tenha ocupado cargo na gestão superior da empresa pública ou da sociedade de economia mista, comprovando sua capacidade para assumir as responsabilidades dos cargos.

De acordo com o art. 22 da Lei Federal nº 13.303/2016, 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 pelo exercício da faculdade do voto múltiplo pelos acionistas minoritários, e nos termos do art. 141 da lei 6.404/1976.

Ainda conforme o referido artigo 22, o conselheiro independente precisa atender às seguintes características:

“I - não ter qualquer vínculo com a empresa pública ou a sociedade de economia mista, exceto participação de capital;

II - não ser cônjuge ou parente consanguíneo ou afim, até o terceiro grau ou por adoção, de chefe do Poder Executivo, de Ministro de Estado, de Secretário de Estado ou Município ou de administrador da empresa pública ou da sociedade de economia mista;

III - não ter mantido, nos últimos 3 (três) anos, vínculo de qualquer natureza com a empresa pública, a sociedade de economia mista ou seus controladores, que possa vir a comprometer sua independência;

IV - não ser ou não ter sido, nos últimos 3 (três) anos, empregado ou diretor da empresa pública, da sociedade de economia mista ou de sociedade controlada, coligada ou subsidiária da empresa pública ou da sociedade de economia mista, exceto se o vínculo for exclusivamente com instituições públicas de ensino ou pesquisa;

V - não ser fornecedor ou comprador, direto ou indireto, de serviços ou produtos da empresa pública ou da sociedade de economia mista, de modo a implicar perda de independência;

VI - não ser funcionário ou administrador de sociedade ou entidade que esteja oferecendo ou demandando serviços ou produtos à empresa pública ou à sociedade de economia mista, de modo a implicar perda de independência;

VII - não receber outra remuneração da empresa pública ou da sociedade de economia mista além daquela relativa ao cargo de conselheiro, à exceção de proventos em dinheiro oriundos de participação no capital.”

Importante observar que, o número de vagas destinadas aos membros independentes não considera as vagas ocupadas por conselheiros eleitos por empregados, nos termos do § 1º do art. 19. Por outro lado, serão consideradas, para o cômputo das vagas destinadas a membros independentes, aquelas ocupadas pelos conselheiros eleitos por acionistas minoritários, nos termos do § 2º do art. 19, da Lei Federal nº 13.303/2016.

Atenção!

Esses critérios qualitativos não estão previstos para as Estatais com Receita Operacional Bruta (ROB) inferior a R\$ 90 milhões, conforme o Decreto Estadual nº 43.984/2016. No entanto, sua aplicação, também em relação às estatais com ROB inferior a R\$ 90 milhões, é salutar e oportuna. Assim, orienta-se o atendimento dos critérios retromencionados com base nas seguintes argumentações:

2.2. INDEPENDÊNCIA DOS CONSELHEIROS E SEGREGAÇÃO DE FUNÇÕES:

A segregação de funções é um dos um dos princípios básicos do controle interno e resguarda a administração de situações que envolvem conflitos de interesses, conforme revela a doutrina sobre o assunto:

Segregação de funções: a segregação de funções, conhecida como Princípio de Oposição de Interesse, consiste no fato de que, numa estrutura de controles internos, a pessoa que realiza uma operação não pode ser a mesma envolvida na função de registro; (CASTRO, 2010)

As operações da empresa precisam ser estruturadas de forma que indivíduos não realizem funções incompatíveis, ou seja, é preciso garantir que uma mesma pessoa (ou setor) não exerça atividades que gerem conflito de interesses. Do ponto de vista do controle, diz-se que funções são incompatíveis quando é possível que alguém desenvolva atividades que lhe permitam cometer um erro ou fraude e, ao mesmo tempo, esteja em posição para esconder esse desvio. (BARRETO; GRAEFF, 2014)

2.3. CÓDIGO DAS MELHORES PRÁTICAS DE GOVERNANÇA

O Código das Melhores Práticas de Governança, do Instituto Brasileiro de Governança Corporativa - IBGC, item 2.3, que trata da Independência dos Conselheiros, afirma que uma vez eleitos, estes têm a responsabilidade para com a organização, independentemente do sócio, grupo acionário, administrador ou parte interessada que o tenha indicado para o cargo.

Acrescente-se que o IBGC, em seu item 2.4, aponta as três classes de conselheiros, a saber: **internos:** conselheiros que ocupam posição de diretores ou que são empregados da organização;

externos: conselheiros sem vínculo atual comercial, empregatício ou de direção com a organização, mas que não são independentes, tais como ex-diretores e ex-empregados, advogados e consultores que prestam serviços à empresa, sócios ou empregados do grupo controlador, de sua controlada direta, controladas ou do mesmo grupo econômico e seus parentes próximos e gestores de fundos com participação relevante; **independentes:** conselheiros externos que não possuem relações familiares, de negócio, ou de qualquer outro tipo com sócios com participação relevante, grupos controladores, executivos, prestadores de serviços ou entidades sem fins lucrativos que influenciem ou possam influenciar, de forma significativa, seus julgamentos, opiniões, decisões ou comprometer suas ações no melhor interesse da organização.

Desta forma, **o IBGC, quanto à boa prática de gestão, entende que para promover a independência no julgamento e a integridade do sistema de governança, a indicação de conselheiros internos para compor o Conselho deve ser evitada.** O Conselho deve contar apenas com conselheiros externos e independentes. Os independentes devem ocupar participação relevante em relação ao número total de conselheiros.

Portanto, orienta-se atender ao princípio da segregação de funções e, que, preferencialmente, os Conselhos sejam compostos por conselheiros externos e independentes.

2.4. FUNCIONAMENTO

O Guia Prático do Conselheiro de Administração da SEST (Secretaria de Coordenação e Governança das Empresas Estatais) do Ministério da Economia destaca a importância de algumas regras no funcionamento do Conselho de administração, as quais considera-se destacar, em razão de sua relevância:

- Observar as regras contidas no Estatuto Social da empresa em que atua e, se necessário, promover adequações para que sejam observados alguns critérios, tais como:
 - I. prazo de gestão do colegiado, seja unificado e tenha duração máxima de dois anos;
 - II. limite máximo de três reconduções consecutivas;
 - III. eleição e destituição a qualquer tempo pela Assembleia Geral;
 - IV. processo de escolha do presidente do Conselho e seu substituto, vedada designação do Presidente da empresa em qualquer caso;
 - V. normas de convocação e instalação do Conselho;
 - VI. periodicidade das reuniões, preferencialmente mensais;
 - VII. estabelecimento de limite máximo de faltas permitidas sem perda do cargo;
 - VIII. estabelecimento de quórum de deliberação por maioria simples dos presentes, salvo decisão qualificada expressamente exigida no Estatuto; e
 - IX. sistemática de avaliação de desempenho dos membros estatutários, inclusive do próprio Conselho de Administração.

- Além do que estiver previsto no Estatuto, é recomendável que o Conselho de Administração elabore e aprove o seu próprio Regimento Interno, para dispor especialmente sobre:
 - I. existência e funcionamento de Secretaria de Apoio ao Conselho;
 - II. antecedência mínima, preferencialmente de 07 dias, para convocação de reunião e disponibilização do respectivo material;
 - III. vedação para inclusão de assunto genérico nas pautas de reunião; e
 - IV. forma de apresentação ao colegiado das matérias a serem deliberadas, preferencialmente acompanhadas de sumário executivo conciso sobre: I) ponto de decisão; II) alternativas disponíveis; III) vantagens e desvantagens de cada escolha; IV) sugestão motivada da Diretoria Executiva; e V) análise das áreas técnica e jurídica.
- O Conselho de Administração deve, também, elaborar norma interna para disciplinar os deveres da Diretoria Executiva para com os demais órgãos estatutários, em especial o próprio Conselho. Alguns deveres básicos da Diretoria são:
 - I. disponibilizar pessoal qualificado para secretariar e assessorar os órgãos estatutários;
 - II. preparar apresentação institucional da empresa e de seu negócio para os novos membros estatutários, por ocasião de suas posses;
 - III. fornecer atas de reunião dos órgãos estatutários e relatórios de Auditoria sempre que houver, além de esclarecimentos e informações sempre que solicitado por qualquer membro estatutário;
 - IV. estruturar Auditoria Interna, área de conformidade e gestão de riscos, Ouvidoria (canal de denúncias), consultoria jurídica, área de aquisições e de gestão de contratos;
 - V. elaborar política de seleção para ocupação dos cargos comissionados e de livre provimento da empresa; e
 - VI. submeter as matérias para deliberação, e documentação correlata, com antecedência mínima definida pelo Conselho de Administração.

2.5. IMPEDIMENTOS

Está **proibida** a indicação para o Conselho de Administração, bem como para a Diretoria, conforme parágrafo 2º, do art. 17 da Lei das Estatais (Lei Federal 13.303/2016):

“I - de representante do órgão regulador ao qual a empresa pública ou a sociedade de economia mista está sujeita, de Ministro de Estado, de Secretário de Estado, de Secretário Municipal, de titular de cargo, sem vínculo permanente com o serviço público, de natureza especial ou de direção e assessoramento superior na administração pública, de dirigente estatutário de partido político e de titular de mandato no Poder Legislativo de qualquer ente da federação, ainda que licenciados do cargo;

II - de pessoa que atuou, nos últimos 36 (trinta e seis) meses, como participante de estrutura decisória de

partido político ou em trabalho vinculado a organização, estruturação e realização de campanha eleitoral;
III - de pessoa que exerça cargo em organização sindical;
IV - de pessoa que tenha firmado contrato ou parceria, como fornecedor ou comprador, demandante ou ofertante, de bens ou serviços de qualquer natureza, com a pessoa político-administrativa controladora da empresa pública ou da sociedade de economia mista ou com a própria empresa ou sociedade em período inferior a 3 (três) anos antes da data de nomeação;
V - de pessoa que tenha ou possa ter qualquer forma de conflito de interesse com a pessoa político-administrativa controladora da empresa pública ou da sociedade de economia mista ou com a própria empresa ou sociedade.”
§ 3º A vedação prevista no inciso I do § 2º estende-se também aos parentes consanguíneos ou afins até o terceiro grau das pessoas nele mencionadas.”

Atenção!

Item não obrigatório para as Estatais com ROB inferior a R\$ 90 milhões, conforme Decreto Estadual nº 43.984/2016.

Entretanto, deve-se observar com cuidados e buscar respeitar ao máximo os impedimentos e embaraços que possam vir a acontecer quanto ao atendimento às melhores práticas de governança, já tratadas nos itens 2.1.; 2.2 e 2.3. que tratam da composição do conselho quanto à independência e melhores práticas, respectivamente.

É **proibida** a participação remunerada em mais de dois Conselhos Estatais, de administração ou fiscal, por membro da administração pública direta ou indireta, conforme preceitua art. 20 da Lei Federal nº 13.303/2016).

2.6. INVESTIDURA

A Lei das Sociedades por Ações exige que os conselheiros, ao serem investidos nos cargos, assinem o termo de posse no livro de atas do Conselho; caso não assinem nos 30 dias seguidos da nomeação, esta torna-se sem efeito. (§ 1º, art 149, Lei Federal 6.404/1976).

Um requisito obrigatório do termo de posse é a indicação de, pelo menos, um domicílio no qual o administrador receberá as citações e intimações em processos administrativos e judiciais relativos a atos de sua gestão.(§ 2º, art 149, Lei Federal 6.404/1976).

As Estatais devem criar Comitê Estatutário (Comitê de Elegibilidade) 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.

As atas das reuniões do Comitê Estatutário precisam ser divulgadas para que se verifique o cumprimento dos requisitos da política de indicação.

Atenção!

A criação de Comitê Estatutário não é obrigatória para as Estatais com Receita Operacional Bruta (ROB) inferior a R\$ 90 milhões, conforme Decreto Estadual nº 43.984/2016. No entanto, sua aplicação, também em relação às estatais com ROB inferior a R\$ 90 milhões, é salutar e oportuna. Assim, orienta-se o atendimento dos critérios já explicitados anteriormente.

2.7. VACÂNCIA

É importante que esteja previsto no estatuto as regras referente à vacância, que pode se dar através da renúncia, automaticamente no caso de faltas excessivas, destituição em assembleia e como se dará a substituição. A Lei Federal nº 6.404/1976, em seu art. 150, determina algumas regras a serem observadas no caso de vacância do cargo de conselheiro, senão vejamos:

“Art. 150. No caso de vacância do cargo de conselheiro, salvo disposição em contrário do estatuto, o substituto será nomeado pelos conselheiros remanescentes e servirá até a primeira assembléia-geral. Se ocorrer vacância da maioria dos cargos, a assembléia-geral será convocada para proceder a nova eleição.

§ 1º No caso de vacância de todos os cargos do conselho de administração, compete à diretoria convocar a assembléia-geral.

§ 2º No caso de vacância de todos os cargos da diretoria, se a companhia não tiver conselho de administração, compete ao conselho fiscal, se em funcionamento, ou a qualquer acionista, convocar a assembléia-geral, devendo o representante de maior número de ações praticar, até a realização da assembléia, os atos urgentes de administração da companhia.

§ 3º O substituto eleito para preencher cargo vago completará o prazo de gestão do substituído.

§ 4º O prazo de gestão do conselho de administração ou da diretoria se estende até a investidura dos novos administradores eleitos.”

2.8. REMUNERAÇÃO

Segundo o art. 152 da Lei Federal nº 6.404/1976 e suas alterações, a Assembleia Geral fixará o montante global ou individual da remuneração dos administradores, inclusive benefícios de qualquer natureza e verbas de representação, tendo em conta suas responsabilidades, o tempo dedicado às suas funções, sua competência e reputação profissional e o valor dos seus serviços no mercado.

Outrossim, os arts. 160 e 162 da supracitada Lei, define que esta remuneração não poderá ser inferior a 10% do que for atribuído a cada diretor, em média, além do reembolso obrigatório, despesas de locomoção, benefícios, verba de representação e participação nos lucros.

Já a Lei das Estatais (Lei Federal nº13.303/2016), obrigou a divulgação de toda e qualquer forma de remuneração dos administradores, conforme preceitua o art. 12, inciso I. De acordo com o art. 20 da lei Federal nº13.303/2016, quando tratar-se de servidores da administração direta ou indireta, só é permitida a participação remunerada em até dois Conselhos, Administração ou Fiscal:

“Art. 20. É vedada a participação remunerada de membros da administração pública, direta ou indireta, em mais de 2 (dois) conselhos, de administração ou fiscal, de empresa pública, de sociedade de economia mista ou de suas subsidiárias.”

É de fundamental importância que seja condicionado o pagamento dos conselheiros à efetiva participação nas reuniões, através da determinação de um número máximo de ausências toleradas até que seja o conselheiro destituído e o pagamento frustrado, devendo haver a previsão no estatuto/contrato social, conforme preconiza o Código de Melhores Práticas de Governança do IBGC.

2.9. COMPETÊNCIAS

A Lei Federal nº 6.404/1976, em seu art.142, incisos de I a IX e os parágrafos 1º e 2º, define as competências do Conselho de Administração. A nova legislação, a Lei Federal nº 13.303/16, agregou novas competências contidas no art.18, incisos I a IV, nos seguintes termos:

Lei 6.404/1976: Art. 142. Compete ao conselho de administração:

- I. *fixar a orientação geral dos negócios da companhia;*
- II. *eleger e destituir os diretores da companhia e fixar-lhes as atribuições, observado o que a respeito dispuser o estatuto;*
- III. *fiscalizar a gestão dos diretores, examinar, a qualquer tempo, os livros e papéis da companhia, solicitar informações sobre contratos celebrados ou em via de celebração, e quaisquer outros atos;*
- IV. *convocar a assembléia geral quando julgar conveniente, ou no caso do artigo 132;*
- V. *manifestar-se sobre o relatório da administração e as contas da diretoria;*
- VI. *manifestarse previamente sobre atos ou contratos, quando o estatuto assim o exigir;*
- VII. *deliberar, quando autorizado pelo estatuto, sobre a emissão de ações ou de bônus de subscrição;*
(Vide Lei nº 12.838, de 2013)
- VIII. *autorizar, se o estatuto não dispuser em contrário, a alienação de bens do ativo não circulante, a constituição de ônus reais e a prestação de garantias a obrigações de terceiros; (Redação dada pela Lei nº 11.941, de 2009)*
- IX. *escolher e destituir os auditores independentes, se houver.*

§ 1º Serão arquivadas no registro do comércio e publicadas as atas das reuniões do conselho de administração que contiverem deliberação destinada a produzir efeitos perante terceiros. (Redação dada pela Lei nº 10.303, de 2001)

§ 2º A escolha e a destituição do auditor independente ficará sujeita a veto, devidamente fundamentado, dos conselheiros eleitos na forma do art. 141, § 4º, se houver. (Incluído pela Lei nº 10.303, de 2001)

2.10. DEVERES, RESPONSABILIDADES E VEDAÇÕES

Os administradores eleitos devem participar, na posse e anualmente, de treinamentos específicos sobre legislação societária e de mercado de capitais, divulgação de informações, controle interno, código de conduta, Lei Anticorrupção (Lei nº 12.846/2013), e demais temas relacionados às atividades das Estatais.

Na Lei das Sociedades por Ações, artigos 153 ao 159, estão previstos os deveres, as responsabilidades e as vedações impostas aos administradores, são eles:

2.10.1. DEVERES:

- Dever de diligência, lealdade e sigilo;
- Dever de informar:
 - I) ao firmar o termo de posse, o número de ações, bônus de subscrição, opções de compra de ações e debêntures conversíveis em ações, de emissão da companhia e de sociedades controladas ou do mesmo grupo, de que seja titular.
 - II) a bolsa de valores, além de divulgação pela imprensa, se tal divulgação não colocar em risco o interesse legítimo da companhia, qualquer deliberação da assembleia geral ou dos órgãos de administração da companhia, ou fato relevante ocorrido nos seus negócios, que possa influir, de modo ponderável, na decisão dos investidores do mercado de vender ou comprar valores mobiliários emitidos pela companhia.
 - III) a assembleia geral ordinária, a pedido de acionistas que representem 5% (cinco por cento) ou mais do capital social:
 - a) o número dos valores mobiliários de emissão da companhia ou de sociedades controladas, ou do mesmo grupo, que tiver adquirido ou alienado, diretamente ou através de outras pessoas, no exercício anterior;
 - b) as opções de compra de ações que tiver contratado ou exercido no exercício anterior;
 - c) os benefícios ou vantagens, indiretas ou complementares, que tenha recebido ou esteja recebendo da companhia e de sociedades coligadas, controladas ou do mesmo grupo;
 - d) as condições dos contratos de trabalho que tenham sido firmados pela companhia com os diretores e empregados de alto nível;
 - e) quaisquer atos ou fatos relevantes nas atividades da companhia, se esta ação de informar não colocar em risco o interesse legítimo da companhia.

2.10.2. RESPONSABILIDADES:

O art.158 da Lei Federal nº 6.404/1976 estabelece que os membros do Conselho de Administração responderão, civilmente, pelos danos advindos de omissão no cumprimento de seus deveres e por atos praticados com culpa ou dolo, ou com violação da lei ou do estatuto.

Entretanto, o Administrador não é pessoalmente responsável pelas obrigações que contrair em nome da sociedade e quando em virtude de ato regular de gestão.

Não será responsável por atos ilícitos de outros membros, salvo se com eles for conivente ou negligenciar em descobri-los ou se, deles tendo conhecimento, deixar de agir para impedir a sua prática. O conselheiro dissidente, exime-se de responsabilidade, quando fizer constar sua divergência em ata de reunião ou, não sendo possível, dela dê ciência imediata e por escrito de tal divergência ao Conselho de Administração, ao Conselho Fiscal, se em funcionamento, ou à assembleia geral.

2.10.3. VEDAÇÕES:

O Manual do Conselheiro de Administração do Departamento de Coordenação e Governança das Empresas Estatais do Ministério da Economia enumera de maneira didática as vedações apostas nos artigos 154 a 156 da Lei nº 6.404/76, as quais reproduz-se a seguir:

- a) praticar ato de liberalidade à custa da empresa;
- b) tomar por empréstimo recursos ou bens da empresa, ou usar, em proveito próprio, de sociedade em que tenha interesse, ou de terceiros, os seus bens, serviços ou crédito, salvo prévia autorização da Assembleia Geral ou do Conselho de Administração;
- c) receber de terceiros, sem autorização estatutária ou da Assembleia Geral, qualquer modalidade de vantagem pessoal, direta ou indireta, em razão do exercício de seu cargo;
- d) usar, em benefício próprio ou de outrem, com ou sem prejuízo para a empresa, as oportunidades comerciais de que tenha conhecimento em razão do exercício de seu cargo;
- e) omitir-se no exercício ou proteção de direitos da empresa ou, deixar de aproveitar oportunidades de negócio de interesse da empresa, visando à obtenção de vantagens, para si ou para outrem;
- f) adquirir, para revender com lucro, bem ou direito que sabe necessário à empresa, ou que esta tencione adquirir;
- g) valer-se de informação relevante que ainda não tenha sido divulgada para conhecimento do mercado para obter, para si ou para outrem, vantagem mediante compra ou venda de valores mobiliários;
- h) intervir em qualquer operação social em que tiver interesse conflitante com o da empresa, bem como na deliberação que a respeito tomarem os demais administradores, cumprindo-lhe cientificá-los do seu impedimento e fazer consignar, em ata de reunião do Conselho de Administração, a natureza e extensão do seu interesse;

i) contratar com a empresa em condições que não sejam razoáveis, eqüitativas e idênticas às que prevalecem no mercado ou em condições em que a empresa não contrataria com terceiros.

3. RELAÇÃO COM AS DEMAIS ÁREAS DA ENTIDADE

É importante que o Conselho de Administração exerça plenamente suas funções sendo a instância que estabelece as diretrizes para a atuação da Diretoria Executiva, bem como aquela que fiscaliza o cumprimento das metas e resultados assumidos pela mesma. Além de estar em relação de cooperação e sintonia com o Conselho Fiscal e com o Comitê de Auditoria Estatutário provendo-os de informações completas e tempestivas.

4. REFERÊNCIAS

BARRETO, Davi; GRAEFF, Fernando. **Auditoria - Teoria e Exercícios Comentados**, São Paulo: Método, 2014.

BRASIL. **Lei nº 6.404, de 15 de dezembro de 1976**. Dispõe sobre as Sociedades por Ações. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L6404compilada.htm. Acesso em: 08/03/2019.

BRASIL. **Lei nº 13.303, de 30 de junho de 2016**. Dispõe sobre o estatuto jurídico da empresa pública, da sociedade de economia mista e de suas subsidiárias, no âmbito da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2016/lei/l13303.htm. Acesso em: 08/03/2019.

BRASIL. Ministério da Economia. **Guia Prático do Conselheiro de Administração**. Brasília/DF, 2017. 1ª Edição. 10 p. Disponível em: <http://www.planejamento.gov.br/assuntos/empresas-estatais/publicacoes/guia-pratico-e-manual-do-conselheiro-de-administracao>. Acesso em: 11/03/2019.

BRASIL. Ministério da Economia. **Manual do Conselheiro de Administração**. Brasília/DF, 2017. 3ª Edição. 40 p. Disponível em: <http://www.planejamento.gov.br/assuntos/empresas-estatais/publicacoes/guia-pratico-e-manual-do-conselheiro-de-administracao>. Acesso em: 11/03/2019.

BRASIL. Tribunal de Contas da União (TCU). **Referencial básico de governança aplicável a órgãos e entidades da administração pública**. Versão 2 - Brasília: Secretaria de Planejamento, Governança e Gestão, 2014. 80 p. Disponível em <https://portal.tcu.gov.br/governanca/home/>. Acesso em 11/03/2019.

CASTRO, Domingos Poubel. **Auditoria, Contabilidade e Controle Interno no Setor Público**. 3ª edição, São Paulo: Atlas, 2010.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA (IBGC). **Código das melhores práticas de governança corporativa**. 5.ed, São Paulo, 2015. Disponível em: <https://conhecimento.ibgc.org.br/Paginas/Publicacao.aspx?PubId=21138>, Acesso em 11/03/2019.

PERNAMBUCO. **Decreto nº 43.984, de 27 de dezembro de 2016**. Dispõe sobre as regras de governança da empresa pública e da sociedade de economia mista estaduais, de que trata o §1º do art. 1º da Lei Federal nº 13.303, de 30 de junho de 2016. Disponível em: <http://legis.alepe.pe.gov.br/texto.aspx?id=25725&tipo=TEXTORIGINAL>. Acesso em: 11/03/2019.

Manual do Conselheiro de Administração



Secretaria da
Controladoria
Geral do Estado



GOVERNO DO ESTADO
PERNAMBUCO
MAIS TRABALHO, MAIS FUTURO.