

FUNDAÇÃO JOÃO PINHEIRO
ESCOLA DE GOVERNO PROFESSOR PAULO NEVES DE CARVALHO

MARCELO JOSÉ ALVES

**A EMPRESA DE PESQUISA AGROPECUÁRIA DE MINAS GERAIS – EPAMIG, A
LEI DAS ESTATAIS E O DECRETO ESTADUAL Nº 47.154 DE 2017
ANÁLISE DO GRAU DE ADERÊNCIA.**

BELO HORIZONTE

2021

MARCELO JOSÉ ALVES

**A EMPRESA DE PESQUISA AGROPECUÁRIA DE MINAS GERAIS – EPAMIG, A
LEI DAS ESTATAIS E O DECRETO ESTADUAL Nº 47.154 DE 2017
ANÁLISE DO GRAU DE ADERÊNCIA.**

Trabalho de Conclusão apresentado ao curso de Especialização em Administração Pública, Planejamento e Gestão Governamental, da Escola de Governo Professor Paulo Neves de Carvalho da Fundação João Pinheiro, como requisito parcial para obtenção do título de especialista.

Orientador: professor Marcos Guilherme Nunes Caldeira

BELO HORIZONTE

2021

A474e Alves, Marcelo José.
A Empresa de Pesquisa Agropecuária de Minas Gerais (EPAMIG), a lei das estatais e o Decreto Estadual nº 47.174 de 2017 [manuscrito] : análise do grau de aderência / Marcelo José Alves. – 2021.
[6], 43 f. : il.

Monografia de conclusão de Curso (Especialização em Administração Pública Planejamento e Gestão Governamental) – Fundação João Pinheiro, Escola de Governo Professor Paulo Neves de Carvalho, 2021.

Orientador: Marcos Guilherme Nunes Caldeira

Bibliografia: f. 41-42

1. Empresa de Pesquisa Agropecuária de Minas Gerais (EPAMIG) – Empresa Pública – Minas Gerais. I. Caldeira, Marcos Guilherme Nunes. II. Título.

CDU 658.115.31 (815.1)

A minha mãe, incansável espírito de guerreira, sem o qual eu não escreveria essas letras.

A minha esposa e fiel parceira, pela paciência e compreensão pelos momentos em que estive ausente.

Às minhas filhas, Maria Eduarda e Helena, minhas fontes de inspiração diárias.

AGRADECIMENTOS

Aos meus professores do V CEAPPGG pela inesgotável fonte de conhecimento e inspiração.

“Professor é aquele que apenas ensina, mestre aquele que aponta os caminhos.”

Aos meus caros e estimados colegas de classe por me proporcionarem um caminhar mais leve, enriquecedor e tranquilo nesta jornada.

RESUMO

Com o objetivo de compreender o grau de conformidade do sistema de governança e *compliance* adotado pela EPAMIG em face da legislação em vigor, o presente estudo analisa o arranjo de integridade e *compliance* da companhia à luz das diretrizes estabelecidas pela Lei das Estatais e pelo Decreto estadual 47.154, de 20 de fevereiro de 2017. Para tanto, investigou-se a adequação da companhia às diretrizes da lei e do decreto supramencionados relacionados ao macro tema integridade e *compliance*, a fim de traçar um panorama fidedigno do cenário atual da empresa frente às diretrizes da lei. Como resultado, observou-se um grau considerável de aderência da companhia, com mais de 90% das diretrizes implantadas ou em andamento.

Palavras-chave: Empresas Estatais. Governança Corporativa. *Compliance*. Lei das Estatais.

ABSTRACT

With the objective of understanding the maturity of the governance and compliance system adopted by EPAMIG in line with the legislation in force, the present study analyzes the integrity and compliance arrangement of the company in light of the guidelines established by the Law of State-owned Companies and the state decree 47,154/2017. To this end, the adequacy of the company to the guidelines of the aforementioned law and decree related to integrity and compliance was investigated, in order to draw a reliable picture of the company's current scenario in relation to the regulatory guidelines. As a result, a considerable degree of adherence by the company was observed, with more than 90% of the guidelines implemented or in progress.

Keywords: State-owned companies. Corporate governance. Compliance. Law of State-owned Companies.

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	8
2	METODOLOGIA D E PESQUISA.....	11
3	ORIGEM E HISTÓRICO DO COMPLIANCE	133
3.1	Origem e evolução do <i>compliance</i> no mundo.....	133
3.2	Origem do <i>compliance</i> no Brasil: um olhar sobre a evolução da legislação nacional.....	188
4	AS EMPRESAS ESTATAIS	233
5	A EMPRESA DE PESQUISA AGROPECUÁRIA DE MINAS GERAIS - EPAMIG.....	29
6	PRINCÍPIOS E DIRETRIZES DA LEI DAS ESTATAIS E DO DECRETO Nº 47.154 DE 2017	322
7	A GOVERNANÇA CORPORATIVA E <i>COMPLIANCE</i> NA EPAMIG	377
7.1	Aderência da EPAMIG à Lei das Estatais e ao Decreto nº 47.154 de 2017	399
8	CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	411
	REFERÊNCIAS	422
	APÊNDICE	13

1 INTRODUÇÃO

A Lei nº 13.303 – também conhecida como Lei das Estatais – entrou em vigor em 30 de junho de 2016 e estabeleceu um novo marco na gestão das empresas estatais da União, Estados e Municípios. O novo horizonte configurado pela Lei das Estatais consubstanciou o efetivo profissionalismo da gestão das companhias de propriedade do Estado, por meio de boas práticas de governança corporativa e *compliance*, consolidando avanços importantes rumo à concretização de um novo paradigma para as companhias estatais.

O mundo contemporâneo vem experimentando um sucessivo rol de desvios em diversos países e empresas estrangeiras:

O Brasil e o mundo enfrentam, em suas relações públicas e privadas, processos não transparentes e que permitem questionamentos da sua legalidade. Diferentemente de erros administrativos ou erros nos negócios, agir de forma antiética ou ilegal não pode e não deve ser aceito, assim, no século passado emerge nos países centrais, prioritariamente nos Estados Unidos da América, uma forma de gestão dos negócios que cumpra as obrigações legais das empresas e que aja corretamente para que o diverso disso não ocorra nas empresas (AGOSTINI, 2019, p. 3).

No Brasil, Bragagnoli (2019, p. 27) arremata:

[f]oi esse contexto evolutivo, detidamente alinhado com o modelo de governança corporativa de gestão, que movimentou a edição da Lei nº 13.303/2016, haja vista que a dimensão social negativa decorrente das operações conhecidas como Lava-jato e o Mensalão, ambas envolvendo empresas estatais – Petrobrás e Correios, respectivamente – demandaram ação estatal, à medida que o combate a corrupção ingressou na agenda política do país, especialmente envolvendo a administração indireta.

O tema ganhou contornos globais na medida em que a Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico – OCDE editou e publicou o “Guidelines on Anti-Corruption and Integrity in State-Owned Enterprises” (OECD, 2019, pag. 11), primeiro documento internacional que fornece aos Estados um conjunto de medidas sobre o combate à corrupção e integridade nas empresas estatais.

No referido documento a organização, assim discorreu:

Entretanto, a corrupção ou outras práticas irregulares que ocorrem nas e sobre as SOEs continuam sendo um grande obstáculo à boa governança corporativa. Elas não só podem prejudicar a reputação da marca e da empresa e afetar o desempenho das SOE, como podem causar perdas financeiras significativas, levar a uma erosão da confiança pública, degradar o clima de investimentos nacionais e internacionais e impactar diretamente a prestação de serviços públicos aos cidadãos. A corrupção nas e sobre as empresas públicas pode não ser um problema apenas para as empresas públicas em

questão. Em alguns casos, é endêmica ou reflete uma falta de integridade no setor público. A prevenção da corrupção e a promoção da integridade nas empresas públicas requerem abordagens que se reforcem mutuamente por parte do Estado e das empresas públicas, confiando em primeiro lugar na integridade do Estado e em sua fiel execução das responsabilidades de propriedade e, em segundo lugar, nas boas práticas do setor das empresas públicas que podem tanto sinalizar como apoiar a legítima propriedade do Estado.¹

E mais:

Os riscos de corrupção nas empresas públicas podem ou não ser qualitativamente diferentes das empresas privadas, mas os altos padrões de integridade nas empresas públicas podem, na prática, depender da maneira pela qual o Estado exerce seus direitos de propriedade. Um estudo da OCDE de 2018 concluiu que as empresas públicas em alguns casos parecem menos capazes ou menos dispostas que as empresas privadas a evitar atividades de alto risco conhecidas (OCDE, 2018a). Além disso, a análise dos casos concluídos de suborno entre 1999 e 2014 mostra que os funcionários das empresas públicas foram subornados com mais frequência do que outros funcionários públicos (OECD, 2014). O risco de as empresas públicas de alto nível serem deliberadamente utilizadas por funcionários públicos como canais para finanças políticas, patrocínio ou enriquecimento pessoal ou de partes relacionadas deve ser considerado. As empresas públicas estão em risco no caso de: (i) falta de integridade geral no setor público; (ii) falta de profissionalismo no exercício da propriedade estatal; (iii) gestão de risco e controles corporativos insuficientes ou ignorados, e (iv) aplicação deficiente ou proteção indevida contra a aplicação da lei e outras forças disciplinadoras.²

O Estado de Minas Gerais é sócio de 16 (dezesseis) empresas estatais que se dividem em 03 empresas públicas, cujo capital é integralmente detido pelo poder público, e 13 (treze) sociedades de economia mista, cujo capital social permite a participação do Estado e de particulares.

O intrincado número de disposições da Lei de Estatais que tratam, basicamente, de mecanismos anticorrupção, transparência, regras de gestão de riscos, escolha de

¹ Tradução livre do original: However, corruption or other irregular practices that occur in and concerning SOEs remain a major obstacle to good corporate governance. Not only can they damage brand and company reputation and affect SOE performance, they can cause significant financial losses, lead to an erosion of public trust, degrade the national and international investment climate and directly impact the delivery of public services to citizens. Corruption in and concerning SOEs may not be a problem solely for the SOEs in question. In some cases it is endemic to or reflective of a lack of integrity in the public sector. Preventing corruption and promoting integrity in SOEs requires mutually-reinforcing approaches from the state and SOEs, relying first on the integrity of the state and its faithful execution of ownership responsibilities and, second, on good practices of the SOE sector that can both signal and support legitimate state ownership.

² Tradução livre do original: Risks of corruption in SOEs may or may not be qualitatively different from private firms, but high standards of integrity in SOEs may in practice depend on the manner in which the state exercises its ownership rights. A 2018 OECD study found that SOEs in some cases appear less able or less willing than private firms to avoid known highrisk activities (OECD, 2018a). Moreover, analysis of concluded cases of bribery between 1999 and 2014 shows that SOE officials were bribed more often than other public officials (OECD, 2014). The risk of SOEs being deliberately used by high-level public officials as conduits for political finance, patronage, or personal or relatedparty enrichment must be considered. SOEs are at risk in the case of: (i) a general lack of integrity in the public sector; (ii) a lack of professionalism in the exercise of state ownership; (iii) risk management and corporate controls that are insufficient or ignored, and; (iv) weak enforcement or undue protection from legal enforcement and other disciplining forces.

administradores e a inserção de *compliance*, sugerem a necessidade de estabelecer e contextualizar o nível de aderência das estatais à legislação em comento.

Neste contexto, o presente trabalho tem por objetivo geral analisar o nível de aderência da Empresa de Pesquisa Agropecuária de Minas Gerais - EPAMIG às diretrizes de governança corporativa e *compliance* previstas na Lei das Estatais e no Decreto estadual nº 47.154/2017. Como decorrência, são objetivos específicos do trabalho: a) diagnosticar as principais características do modelo de integridade e governança adotado pela EPAMIG; b) analisar a aderência do modelo atual às diretrizes da Lei das Estatais e do Decreto estadual nº 47.154/2017.

Para dar conta dos objetivos apresentados, esta pesquisa contempla a seguinte estrutura: após esta introdução e descrição da metodologia, o terceiro capítulo apresenta um panorama do *compliance* no mundo e no Brasil e seus avanços em termos formais; o quarto capítulo discute a origem e a legislação brasileira que trata das empresas estatais e a intervenção no domínio econômico. O quinto capítulo descreve a origem e a atuação da EPAMIG, seu papel no cenário da administração indireta do Poder Executivo mineiro. O capítulo sexto discorre sobre os princípios e as diretrizes da Lei de Estatais e do Decreto estadual nº 47.154/2017, e os mecanismos de governança corporativa e *compliance* inseridos pela legislação. O sétimo capítulo relaciona as providências administrativas tomadas pela alta administração da EPAMIG com vistas à adequação da companhia aos preceitos da legislação citada. No mesmo capítulo é realizada a análise da estrutura, procedimentos e processos de governança e *compliance* implantados pela estatal, e a avaliação de aderência da EPAMIG aos preceitos regulatórios. Finalmente, o oitavo capítulo apresenta as considerações finais, com proposição de novos estudos em relação ao tema.

2 METODOLOGIA DE PESQUISA

Este trabalho constitui estudo de caso com base nos documentos e informações oficiais obtidas junto à Empresa de Pesquisa Agropecuária de Minas Gerais – EPAMIG, e a análise comparativa dos materiais e documentos corporativos da companhia e das providências adotadas pela administração superior, em face das diretrizes preconizadas pela Lei das Estatais e pelo Decreto estadual nº 47.154/2017. Conforme destaca Gil (1999, p. 73) “o estudo de caso é caracterizado pelo estudo profundo e exaustivo de um ou de poucos objetos, de maneira a permitir conhecimentos amplos e detalhados do mesmo”.

De caráter descritivo e qualitativo, a pesquisa permite a compreensão do modelo de governança corporativa e *compliance* adotado pela EPAMIG e a análise de sua aderência à Lei das Estatais e ao Decreto supramencionado, propiciando a investigação aprofundada do fenômeno em estudo, por meio de técnicas não quantitativas. Segundo Bogdan & Biklen (2003, p. 149), a pesquisa qualitativa envolve a obtenção de dados descritivos, obtidos no contato direto do pesquisador com a situação estudada.

De natureza bibliográfica e documental, o trabalho se estrutura na revisão teórica dos conceitos de governança e *compliance*, na seleção e análise da legislação nacional e estadual relacionada ao tema, na compreensão das características jurídico-institucionais das empresas estatais e na identificação e análise de documentos oficiais. Nesse contexto, a pesquisa contempla o levantamento e análise de livros e artigos científicos, além de notícias e sítios eletrônicos aplicáveis.

Na prática, o estudo identifica o modelo de governança e *compliance* adotado pela EPAMIG, e analisa o seu grau de aderência às diretrizes estabelecidas pela Lei das Estatais e pelo Decreto estadual nº 47.154/2017. A verificação do nível de aderência da companhia às respectivas diretrizes regulatórias é desenvolvida de maneira pormenorizada, analisando-se a conformidade da organização a cada um dos dispositivos e determinações legais em análise.

Nesse cenário, para cada diretriz da lei e do decreto, analisou-se o grau de aderência da companhia em três níveis: iniciado (IDO), em andamento (EDO) e implantado (IPO). Para cada um dos níveis apurou-se a percentagem alcançada pela EPAMIG. Noutro aspecto, os critérios definidos pela legislação e não implantados pela empresa estatal em questão serão classificados como NIP, compondo a avaliação final da aderência da companhia à legislação de governança corporativa e *compliance* estudada neste trabalho.

As análises realizadas estão consolidadas em um quadro sinóptico – em apenso – contendo as diretrizes de *compliance* e governança corporativa da Lei nº 13.303/2016 e do Decreto estadual nº 47.154/2017, objetos deste estudo.

3 ORIGEM E HISTÓRICO DO COMPLIANCE

Este capítulo discorrerá sobre o instituto do *compliance*, seu conceito, detalhando a origem do verbete, seu contexto histórico no mundo e no Brasil, dentre outros temas.

3.1 Origem e evolução do *compliance* no mundo

O verbete *compliance* tem origem controvertida entre vários estudiosos do tema. Alguns deles sugerem que a palavra decorre do francês antigo com o sentido de *complir*, qual seja, cumprir. Outra interpretação informa que a palavra tem origem no latim com o verbete *complere* (realizar). A origem do verbete no idioma inglês *compliance* significa concordância com o que é solicitado. No mesmo sentido, *compliant*, tudo que é compatível ou concorda com alguma coisa. O verbo *to comply (with)* do idioma inglês tem sentido de cumprimento, atendendo o que é ordenado pelas leis, diretrizes e ações internas e externas.

Portanto, *compliance*, segundo Cunha e Souza (2018, p. 95), é:

Compliance pode ser definido então como conjunto de ações e planos adotados facultativamente por pessoas jurídicas, visando garantir que cumpram todas as exigências legais e regulamentares do setor ou seguimento econômico em que atuam, inclusive preceitos éticos de boa governança administrativa, visando evitar e punir adequadamente fraudes e atos de corrupção em geral. (2018, p. 95).

O Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC, 2015, p. 20) conceituou a governança corporativa como:

o sistema pelo qual as empresas e demais organizações são dirigidas, monitoradas e incentivadas, envolvendo os relacionamentos entre sócios, conselho de administração, diretoria, órgãos de fiscalização e controle e demais partes interessadas. As boas práticas de governança corporativa convertem princípios básicos em recomendações objetivas, alinhando interesses com a finalidade de preservar e otimizar o valor econômico de longo prazo da organização, facilitando seu acesso a recursos e contribuindo para a qualidade da gestão da organização, sua longevidade e o bem comum. (2015, p. 20).

Ferraz (2019, p. 95), conceituou assim governança corporativa nas estatais:

Na sua mais ampla acepção, bem como restrita nossa indagação à temática das empresas estatais, deve-se entender como conformador do conceito de governança corporativa o complexo de princípios e instrumentos que tem por fito assegurar uma atuação ética de tais empresas, com o compromisso de ensejar o melhor atendimento aos reclames individuais em clima de harmonia social (eficiência) e de propiciar o

pleno controle de suas políticas e seus desempenhos, tudo de sorte a garantir a plena realização ótima de seus fins (melhor administração).

O mundo contemporâneo vem experimentando um sucessivo rol de desvios empresariais com repercussões econômicas mundiais, e nesse cenário os EUA tem sido protagonista no contexto de *compliance* empresarial” (COMPLIANCE HANDBOOK INTERACT, 2020, p. 3).

Diante desse protagonismo geopolítico e econômico americano, em 1934, foi criada a U.S. Securities and Exchange Commission (SEC), dentre uma série de medidas e iniciativas propostas do New Deal, como a Lei de Valores Mobiliários (1933), que visava criar um ambiente de confiança dos investidores em títulos públicos, fragilizada desde a grande crise estadunidense desencadeada em 1929 com a desvalorização das empresas, recessão e desemprego.

Com a SEC, o *compliance* começou a se configurar oficialmente na década de 1960. A comissão, exigiu a contratação de *Compliance Officers* que teriam como atribuição a garantia da realização de procedimentos alinhados com a legislação e diretrizes empresariais. Surgiram daí outras variações como *Chief Compliance Officer* e Diretor ou Vice-presidente de *Compliance*. (IBGC, 2015, p. 12).

Todas as medidas estabelecidas pela SEC no decorrer da década de 1960 até a consolidação das práticas atuais descortinaram e tornaram públicos escândalos corporativos relevantes, e promoveram o desenvolvimento de marcos regulatórios aprimorados aos tempos atuais. São alguns deles.

Caso Water Gate

Em 1972 ocorreu o escândalo de espionagem no partido Democrata, pelo partido Republicano do presidente Nixon, que consistiu no grampo telefônico do Comitê Nacional Democrata, no complexo Watergate, em Washington, nos Estados Unidos. A investigação constatou o conhecimento das operações pelo então presidente americano que, por isso, renunciou ao cargo (BRAGATO, 2017). Esta investigação culminou com outra que identificou remessa ilegal de dinheiro de empresas norte-americanas para financiamento de campanhas de políticos, tanto no país quanto no exterior (SPALDING, 2011).

Caso Lockheed Aircraft Corporation

Em 1976 a empresa de aviões Lockheed Aircraft Corporation disponibilizou mais de 3 bilhões de ienes de recursos de origem ilícita para a venda de aviões no Japão, por meio de subornos a altos funcionários públicos japoneses, intermediado por um ex-membro da Yakuza,

a máfia japonesa e criminoso de guerra. A repercussão foi tão nefasta que o primeiro-ministro japonês foi preso e acusado de violar a Lei de Câmbio e Comércio Exterior (TOKUMOTO, 2016).

A empresa de aviões subornou também altos funcionários públicos da Alemanha Ocidental, Arábia Saudita, Holanda e Itália com propinas que alcançaram mais de 22 milhões de dólares, principalmente para vencer concorrentes em licitações de caças militares (SPALDING, 2011).

Caso Enron

Em 2001, a empresa americana de energia Enron inflou artificialmente sua receita para esconder dívidas, que giravam em torno de US\$ 11 bilhões. A investigação expôs a manipulação do mercado de energia do Texas e o suborno no exterior (TONON, 2016, p. 93). Em 2007, a Enron declarou falência. Na época, o colunista e economista do New York Times, Paul Krugman, escreveu em artigo publicado pela Folha de S. Paulo: “O fiasco da Enron não é apenas a história de uma empresa que quebrou, mas a de um sistema que fracassou. E o sistema não fracassou por descuido ou preguiça: ele foi corrompido” (KRUGMAN, 2002).

Caso WorldCom

Em 2002, a empresa de telefonia e serviços de dados WorldCom divulgou mais de US\$ 7,1 bilhões em "erros contábeis". A empresa não registrou despesas, mas sim esses valores como investimentos, aumentando artificialmente seu desempenho. Anos depois, a empresa admitiu a fraude e declarou falência. Na época, era a segunda maior empresa do setor nos Estados Unidos, responsável por metade do tráfego de internet do país (INTERACT, 2020, p. 23).

Caso Tyco International Ltd.

A SEC e o Departamento de Polícia de Manhattan também descobriram ações suspeitas contra executivos seniores da empresa de sistemas de segurança Tyco International Ltd. durante este período. O ex-diretor executivo e ex-diretor financeiro da empresa foram acusados de arrecadar US\$ 600 milhões por meio de um esquema de chantagem envolvendo fraude de ações, bônus não autorizados e contas de despesas falsas (INTERACT, 2020, p. 23).

Caso Adelphia

No mesmo ano, a empresa Adelphia, quinta maior empresa de televisão dos Estados Unidos, também faliu devido à corrupção. A família proprietária da rede foi acusada de desviar US\$ 2,3 bilhões sem reportar balanço e superestimar o desempenho da empresa para esconder dívidas (INTERACT, 2020, p. 23).

Nesse período, as empresas de petróleo norte-americanas e multinacionais como a Exxon, a Northrop, a Gulf Oil e a Mobil Oil também protagonizaram escândalos de corrupção.

É nesse contexto, vivenciado já na década de 1970, que foi promulgada em 1977 o *Foreign Corrupt Practices Act (FCPA)* – a lei anticorrupção norte americana – estruturado em torno de dois eixos: exigir requisitos de transparência contábil nos termos da SEC, e determinar penalidades sobre suborno de funcionários estrangeiros (INTERACT, 2020, p. 15).

Em relação ao *Foreign Corrupt Practices Act (FCPA)*, Candeloro (2012, p. 245) afirma:

As sanções pela violação das disposições contábeis e de manutenção de registros do FCPA são as mesmas que se aplicam à maioria das outras infrações das leis de valores mobiliários. Essas penalidades incluem multas, mas não sanções penais. É permitido que as organizações utilizem a manutenção de um programa de conformidade corporativa como fator atenuante a possíveis multas.

Destaca-se que o FCPA, dado a sua importância naquele contexto, passou a ser utilizado pelo Departamento de Justiça dos Estados Unidos e pela SEC, em um patamar mais elevado de poderes de atuação, podendo processar qualquer empresa, de qualquer nacionalidade, que se envolvessem em atos de corrupção de funcionários públicos se tornando uma referência mundial para a criação de convenções internacionais de combate à corrupção.

Decerto, a partir do *Foreign Corrupt Practices Act (FCPA)*, o *compliance* tomou uma compleição mundial por meio do *The 10 Hallmarks of an Effective Compliance Program*, base para o modelo da *U.S. Sentencing Guidelines* (INTERACT, 2020, p.15).

Com o peso geopolítico do *compliance*, construído a partir desse marco, o FCPA serviu de base para formatação e celebração de acordos internacionais de combate à corrupção e lavagem de dinheiro que, em 1980, tornou-se crime federal nos Estados Unidos da América.

Em 1988 foi firmada a convenção da ONU em Viena, na Áustria, que definiu medidas severas contra o tráfico internacional de drogas, incluindo lavagem de dinheiro, permitindo-se a quebra de sigilo bancário, por determinação legal ou comissão de investigação.

Diante da grande repercussão mundial do combate ao tráfico internacional de drogas e à lavagem de dinheiro, em 1988 o Brasil aderiu a convenção da ONU em Viena, na Áustria,

que chancelou a adoção de medidas severas contra essas práticas delituosas (Decreto nº 154, de 26 de junho de 1991).

Entretanto, tais medidas não foram suficientes e a literatura descreve vários casos de corrupção em diversos ramos empresariais.

Investigações realizadas nos EUA em 2001 deram conta de que as atividades para concretização de ações terroristas tiveram financiamento provenientes de “contribuições associativas, doações ou lucros de atividades comerciais diversas – ou ilegais – como as provenientes de atividades do crime organizado, contrabando e descaminho, sequestros, extorsão, etc”. (SECRETARIA DA RECEITA FEDERAL DO BRASIL, 2021).

Conforme explicou Woloszyn (2016, 149-150):

Sabe-se, *a priori*, que recursos financeiros representam a força vital para manter os grupos terroristas atuantes e um fator determinante para a amplitude de suas ações. A partir dessa constatação, o controle e monitoramento sobre operações financeiras se intensificou no âmbito da Organização das Nações Unidas e o financiamento ao terrorismo foi incluído como uma das atribuições do *Financial Action Task Force* (FATF), órgão internacional ligado a ONU, responsável pela identificação e neutralização de ações de lavagem de dinheiro além da fiscalização do fiel cumprimento, pelos Estados-membros, das 40 recomendações elaboradas pelo GAFI/FATF e das nove Recomendações Especiais criadas em 2004. Nesse contexto, o papel das tecnologias de informação tornou-se relevante, em especial, as transferências *on-line* quando remetidas a paraísos fiscais, mantendo assegurado o sigilo da fonte, o que dificulta a origem e a natureza dos ativos e potencializa a utilização dessas tecnologias. No Brasil, a despeito da complexidade do tema, as pressões externas do GAFI/FATF no sentido da aprovação de uma lei antiterror e da criminalização de seu financiamento resultou em uma legislação com algumas incoerências, conceitos amplos e indeterminados o que ameaça sua efetividade.

[F]icou evidenciado a necessidade de um maior e mais amplo monitoramento da origem dos recursos financeiros obtidos pelas organizações terroristas internacionais. Isto por que tais recursos representam a força vital para manter esses grupos atuantes e um fator determinante para a amplitude de suas ações. A partir desse episódio, o controle e monitoramento sobre operações financeiras se intensificou no âmbito da Organização das Nações Unidas e o financiamento ao terrorismo foi incluído como uma das atribuições do Financial Action Task Force (FATF), órgão internacional ligado à ONU, responsável pela identificação e neutralização de ações de lavagem de dinheiro além da fiscalização do cumprimento, pelos Estados-Membros, das 40 recomendações elaboradas pelo FATF ainda no ano de 1990, revisadas e atualizadas em 2003.

Diante daquelas recomendações, no dia 26 de outubro de 2001 o EUA adotou o US Patriot Act, que ampliou os poderes de busca e vigilância das agências federais de fiscalização e inteligência – impondo também ao sistema bancário americano uma série de restrições e medidas de segurança para combater a lavagem de dinheiro –, foi assinada a Convenção Internacional para a Supressão do Financiamento do Terrorismo, concluída em Nova Iorque em dezembro de 1999 e promulgada no Brasil pelo Decreto nº 5.640, de 26 de dezembro de 2005,

cujas diretrizes principais eram rastrear e dificultar a utilização de recursos financeiros para criação e manutenção de organizações terroristas e combate aos atentados por elas provocados.

Neste contexto, o *compliance* tomou contornos robustos no que se refere a rechaçar práticas criminosas, passando a adotar um caráter de obrigatoriedade – “*mandatory compliance*” (CASTRO, 2016, p. 33).

3.2 Origem do *compliance* no Brasil: um olhar sobre a evolução da legislação nacional

A promulgação do Decreto nº 154 de 26 de junho de 1991 e do Decreto nº 5.640, de 26 de dezembro de 2005 começa a desenhar no País um tecido legal que orientava o combate à corrupção e o surgimento do *compliance* no Brasil.

Deste modo, o *compliance*, da forma que conhecemos hoje, começou ser desenhado com a subscrição pelo Brasil das convenções aprovadas pelos diplomas legais em comento e, decorrentes daí, da promulgação da Emenda à Constituição nº 19/1998, que alterou o parágrafo primeiro do artigo 173 da Constituição Federal que dispõe que a lei regulará “o estatuto jurídico da empresa pública, da sociedade de economia mista e de suas subsidiárias que explorem atividade econômica de produção ou comercialização de bens ou de prestação de serviços”.

Anteriormente, a Lei Complementar nº 101, de 04 de maio de 2000 – Lei de Responsabilidade Fiscal – direcionou regras para a gestão das contas do poder público de forma geral, incluindo as estatais, sem, contudo, dispor sobre a governança e *compliance* no exercício de suas obrigações.

Já a Lei nº 8.137, de 27 de dezembro de 1990 (BRASIL, 1990) estabelece e tipifica os crimes cometidos contra a ordem tributária, econômica e contra as relações de consumo, definindo também as penas privativas da liberdade para cada caso.

Em 1º de fevereiro de 1991 foi publicado o Decreto sem número, da Presidência da República, criando o Comitê de Controle das Empresas Estatais – CCE, que visava “transformar as empresas estatais em organizações ágeis e flexíveis com características empresariais refletindo a imagem de modernidade do Estado” (art. 8º, I).

A Lei nº 8.429, de 02 de junho de 1992, por sua vez, estabeleceu as sanções aplicáveis aos agentes públicos nos casos de enriquecimento ilícito no exercício de mandato, cargo, emprego ou função na administração pública direta, indireta ou fundacional.

A Lei nº 9.613, de 03 de março de 1998 definiu os crimes de “lavagem” ou ocultação de bens, direitos e valores; a prevenção da utilização do sistema financeiro para os ilícitos previstos

na Lei e criou o Conselho de Controle de Atividades Financeiras – COAF. A lei estabeleceu as penas para quem comete crime de lavagem de dinheiro³ de 3 (três) a 10 (dez) anos, multa, e o aumento de pena de um a dois terços, se os crimes forem cometidos de forma reiterada ou por intermédio de organização criminosa. Para as empresas, pode ser aplicada multa (i) igual ao dobro do valor do contrato utilizado para lavar o dinheiro, (ii) igual ao dobro do lucro obtido na operação de lavagem de dinheiro ou (iii) R\$ 20 milhões.

O Decreto nº 3.678 de 03 de novembro de 2000, por sua vez, recepcionou a Convenção sobre o Combate à corrupção de Funcionários Públicos Estrangeiros em Transações Internacionais da OCDE (Organização para Cooperação e Desenvolvimento Econômico), datada de 17/12/1997.

Já o Decreto nº 3.735, de 24 de janeiro de 2001 regulamentou as diretrizes a serem aplicadas pelas empresas estatais com objetivos voltados para a necessidade de aprovação de matérias específicas da matriz orçamentária relativas à norma de pessoal, planos de cargos, instrumentos normativos da categoria, participação dos empregados em lucros e resultados e contratos de gestão.

No que se refere, o decreto citado, especificamente à governança, dispôs sobre o acompanhamento do Programa de Dispendios Globais, acompanhamento do Orçamento de Investimento, evolução do quantitativo de pessoal próprio, e posição de endividamento, além de dados atualizados relativos a Relatório Anual da Administração, estatuto social, e Demonstrações Contábeis aprovadas pela assembleia geral ordinária, acompanhadas das notas explicativas e do parecer dos auditores independentes, submeteu a aprovação ao Departamento de Coordenação e Controle das Empresas Estatais do Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão.

Observam-se, portanto, ações pertinentes ao *compliance* público, na medida em que os setores específicos do ministério avaliam previamente as formalidades legais dos processos com poderes de retificação caso não atendessem às regras estabelecidas pelo órgão ministerial.

Dois anos após a ratificação pelo Congresso Nacional da Convenção sobre o Combate à Corrupção de Funcionários Públicos Estrangeiros em Transações Internacionais da OCDE, o Brasil ratificou a Convenção Interamericana contra a Corrupção da OEA pelo Decreto nº 4.410/02 que tem por escopo “prevenir, destacar e punir a corrupção no exercício de funções públicas, bem como os atos de corrupção especificamente vinculados a seu exercício” (CUNHA e SOUZA, 2017, p.20).

³ Ocultar ou dissimular a natureza, origem, localização, disposição, movimentação ou propriedade de bens, direitos ou valores provenientes, direta ou indiretamente, de infração penal.

Em 22 de janeiro de 2007 foi criada, pelo Decreto 6.021, a Comissão Interministerial de Governança Corporativa e de Administração de Participações Societárias da União – CGPAR, “com a finalidade de tratar de matérias relacionadas com a governança corporativa nas empresas estatais federais”, composta pelos Ministros do Planejamento, Orçamento e Gestão, da Fazenda e da Casa Civil.

O Decreto 6.021/2007 trata de diversos aspectos da governança das estatais, e inclui entre as competências da CGPAR a “promoção da eficiência na gestão, inclusive quanto à adoção das melhores práticas de governança corporativa” (art. 3º, I, b), bem como o estabelecimento de “critérios para avaliação e classificação das empresas estatais” levando em conta, entre outros fatores, as “práticas adotadas de governança corporativa”.

A Lei nº 12.850, de 02 de agosto de 2013, por seu turno, definiu organização criminosa e dispôs sobre a investigação criminal, os meios de obtenção da prova, infrações penais correlatas e o procedimento criminal, estabelecendo ainda, as penas privativas de liberdade que variam de 3(três) a 8 (oito) anos e multa. Previu também os casos de aumento de pena que podem ser estabelecidos de 1/6 a 2/3 e, em caso de funcionário público, “a perda do cargo, função, emprego ou mandato eletivo e a interdição para o exercício de função ou cargo público pelo prazo de 8 (oito) anos subsequentes ao cumprimento da pena”.

A Lei nº 12.846, apelidada de Lei Anticorrupção, foi promulgada em 01 de agosto de 2013, e dispôs sobre a responsabilização objetiva administrativa e civil de empresas pela prática de atos contra a administração pública, nacional ou estrangeira.

Com efeitos importantes, a Lei Anticorrupção trouxe mudanças de concepção quanto ao efetivo combate à corrupção, na medida em que estabeleceu sanções para as pessoas jurídicas que venham a praticar atos ilícitos contra a Administração Pública nacional ou estrangeira. Dentre as sanções previstas, a lei estabelece multa administrativa, de até 20% do faturamento bruto ou até 60 milhões de reais.

Importante destaque tem o inciso VIII do art. 7º da referida lei, que estabeleceu o *compliance* no ordenamento jurídico brasileiro, prevendo a existência de mecanismos e procedimentos internos de integridade, auditoria e incentivo à denúncia de irregularidades e a aplicação efetiva de códigos de ética e de conduta no âmbito das pessoas jurídicas.

A chamada Lei Anticorrupção eliminou a lacuna existente pela ausência de dispositivos legais autorizativos eficazes para atingir o patrimônio das pessoas jurídicas e obter o efetivo ressarcimento dos prejuízos causados por atos ilegais que as beneficiassem. Posto isto, a adoção de medidas internas visando à prevenção de ocorrência de desvios foi imposta às empresas

pelos códigos de ética ou de conduta, buscando a preparação dos seus colaboradores no momento da negociação com o poder público.

A lei revela-se na prática como uma lei de “improbidade empresarial”, uma vez que o seu objetivo central é tutelar a lisura comportamental dos agentes de mercado que se relacionam com o poder público, instituindo a noção corporativa de *compliance*, na medida em que prevê as condutas empresariais que ferem a legislação aplicável.

O Decreto nº 9.203, de 22 de novembro de 2017, por sua vez, estipulou o estabelecimento de procedimentos para implementação e monitoramento de programas de integridade (ou *compliance*). Esse regulamento estabeleceu diretrizes, etapas e prazos para as agências federais desenvolverem seus próprios planos para prevenir, detectar, remediar e punir fraude e corrupção. Inicialmente opcional, os planos de integridade tornam-se obrigatórios e deveriam ser implementados em 2019.

A Lei nº 14.133, de 01 de abril de 2021 - Lei de Licitações e Contratos Administrativos, que trata das licitações e contratos administrativos no âmbito da administração pública, acresceu ao Título XI da Parte Especial do Decreto-Lei nº 2.848, de 7 de dezembro de 1940 (Código Penal brasileiro) os artigos 337-F a 337-P os crimes em licitações e contratos administrativos estabelecendo as suas penas de privação da liberdade, que variam de 6 (seis) meses a 8 (oito) anos de reclusão, além de multa pecuniária de até 2% do valor contratado.

No decorrer do tempo havido entre a promulgação do Decreto nº 154 de 26 de junho de 1991, da Emenda Constitucional nº 19/1998 e a Lei nº 13.303/2016, vários dispositivos legais esparsos foram promulgados com o intuito de regulamentar crimes de corrupção e alguns aspectos da governança das estatais.

No Brasil, assim como no mundo, a governança corporativa e o *compliance* fizeram vir a tona casos de desvios e corrupção em empresas, provocando repercussões internacionais e mudanças constantes na legislação, fortalecendo a atuação dos órgãos de controle e fiscalização na busca de ressarcimento aos cofres públicos e punição dos agentes envolvidos.

Biondi (BRASIL DE FATO, 2019), relata alguns casos ocorridos no período da ditadura militar:

O período de 1964 a 1985 foi fértil em denúncias de ilegalidades envolvendo empresas e o Estado no Brasil”, afirma o historiador Pedro Henrique Campos, da Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro (UFRRJ). ‘Mesmo com os mecanismos de controle e investigação amordaçados, ficaram famosos casos de como o relatório Saraiva, Capemi, Coroa-Brastel, Halles, Delfin, BUC, Lume, Luftalla, Áurea, Atalla, TAA, Dow Chemical, projeto Jari, Petropaulo, Brasilinvest’, entre outros.

Torres, no prefácio do livro “Lei n.º 13.303/2016: reflexões pontuais sobre a lei das estatais” de Bragagnoli (2019, p. 6), corrobora esta afirmativa na seguinte forma:

Nas últimas décadas, nada obstante a ampliação da complexidade, diversidade e desafios acima indicados, as estatais ainda foram afetadas pela incidência de um regime jurídico licitatório e contratual exageradamente detalhista e burocrático, limitador de sua eficiência, sendo também prejudicada por efeitos deletérios do desvirtuamento da política, indutores de práticas corruptas e prejudiciais à profissionalização e à atuação escorreita de alguns de seus dirigentes. Esses elementos prejudicaram a eficiência econômica dessas estatais, municiando o discurso crítico, muitas vezes desconhecedor dos desafios vivenciados, da função social exercida por cada estatal e do fato de que, não apenas no Brasil, mas em todo o mundo, as estatais são instrumentos fundamentais para a atuação estatal no desenvolvimento econômico. Mas algo de novo aconteceu nos últimos anos. Escândalos nacionais incentivaram, finalmente, a aprovação de um novo estatuto jurídico para as estatais brasileiras, através da Lei federal nº 13.303/2016, o qual preocupou-se com o estabelecimento de um modelo de governança para as estatais e com um novo regime jurídico licitatório e contratual. Em relação à Governança, busca-se construir modelos que resguardecam a integridade da gestão e a profissionalização da atuação empresarial.

4 AS EMPRESAS ESTATAIS

As empresas públicas e sociedades de economias mista no Brasil, no atual modelo de administração pública indireta, foram introduzidas no País na segunda metade da década de 1960 com o advento do Decreto Lei nº 200/67, baseado no modelo pós-guerra alemão denominado “*öffentliche Anstalt*” (empresa pública) que fora criado para a reconstrução daquele País, então devastado pela II Grande Guerra Mundial (CHAPEL, 1957, p. 57).

Na verdade, desde o século XVII a Alemanha se destaca na utilização deste instrumento de intervenção econômica devido não só à 2ª Grande Guerra, como também pelas sucessivas crises industriais e econômicas europeias as quais imprimiram a criação de outro modelo de intervenção na economia, a *öffentliche Unternehmung* (sociedade de economia mista).

De acordo com o conceito da jurista Maria Sylvia Zanela di Pietro (2014) a *empresa pública* é pessoa jurídica de direito privado com capital inteiramente público (com possibilidade de participação das entidades da Administração Indireta) e organização sob qualquer das formas societárias admitidas em direito. A Constituição Federal de 1988, em seu art. 37, incisos XIX e XX trata da criação de entidades da Administração Pública Indireta.

O art. 4º do Decreto-lei nº 200, de 25 de fevereiro de 1967 elenca as autarquias, *empresas públicas*, *sociedades de economia mista* e fundações, como entidades da Administração Indireta:

Art. 4º A Administração Federal compreende:

- I. A Administração Direta, que se constitui dos serviços integrados na estrutura administrativa da Presidência da República e dos Ministérios.
- II. A Administração Indireta, que compreende as seguintes categorias de entidades, dotadas de personalidade jurídica própria:
 - a) Autarquias;
 - b) Empresas Públicas;
 - c) Sociedades de Economia Mista;
 - d) Fundações públicas.

Quanto ao conceito de empresa pública, assim estabelece o art. 5º, inciso II, do referido Decreto-lei:

Art. 5º Para os fins desta lei, considera-se: [...] - Empresas públicas - a entidades dotadas de personalidade jurídica de direito privado, com patrimônio próprio e capital exclusivo da União, criadas por lei para exploração de atividade econômica que o Governo seja levado a exercer por força de contingência, ou de conveniência administrativa, podendo revestir-se de quaisquer das formas admitidas em direito.

No que concerne à sociedade de economia mista, o artigo 5º, inciso III do dispositivo legal referenciado acima, assim conceituou:

III - Sociedade de Economia Mista - a entidade dotada de personalidade jurídica de direito privado, criada por lei para a exploração de atividade econômica, sob a forma de sociedade anônima, cujas ações com direito a voto pertençam em sua maioria à União ou a entidade da Administração Indireta. (Redação dada pelo Decreto-Lei nº 900, de 1969).

As empresas públicas e sociedades de economia mista, conceituadas pela doutrina como empresas estatais controladas direta ou indiretamente pelo Estado (GRAU, 1981), são consideradas instrumentos de intervenção no domínio econômico e no mercado, seja pelo caráter fomentador de políticas públicas e sociais, seja pela necessidade de atuação estatal em seguimentos econômicos que não atraem o interesse da iniciativa privada, da qual fazem parte.

Em perspectiva mais ampla, as recorrentes crises econômicas do capitalismo experimentadas no mundo moderno, apresentaram uma ciclicidade, conforme descrito por Marx, Keynes e Schumpeter, exigindo a criação destes instrumentos de intervenção econômica para corrigir os aspectos críticos do sistema capitalista e do mercado (PESTANA, 2019).

Sobre a intervenção econômica, o professor Marçal Justen Filho assim discorreu:

A intervenção do Estado no domínio econômico foi vislumbrada, por muitos e durante muito tempo, como a solução ideal e mais desejável. Por um lado, havia o problema das falhas de mercado, cuja superação dependia de mecanismos externos à atividade empresarial. Mas, mesmo quando as forças do mercado atuassem de modo adequado, havia o risco de apropriação excessiva da riqueza pelos agentes econômicos mais hábeis. Muitos pensaram, então, que a indispensável intervenção estatal poderia ser efetivada por meio de empresas estatais. A solução mais apropriada seria a aplicação dos esforços e dos recursos estatais para assumir, total ou parcialmente, a exploração das atividades econômicas. Segundo essa concepção, os interesses públicos seriam satisfeitos, de modo inevitável, por via de uma empresa controlada pelo Estado. Então, os excessos do egoísmo privado seriam neutralizados por meio de uma empresa norteada por padrões ético estatais inquestionáveis. (JUSTEN FILHO, 2016, p. 5)

Observe-se que a Empresa Pública e a Sociedade de Economia Mista são partes da administração pública indireta, com personalidade jurídica própria, patrimônio próprio, capacidade de autoadministração e receita própria. Assim, esclarece Fernanda Marinela:

A expressão “empresa estatal ou governamental” é utilizada para designar todas as sociedades, civis ou empresariais, de que o Estado tenha controle acionário, abrangendo a empresa pública e a sociedade de economia mista e outras empresas que não tenham essa natureza. (MARINELA, 2010, p. 137)

Sob este conceito clássico, em análise ao contexto da administração pública brasileira, observam-se transformações estruturais devido, principalmente, à euforia desenvolvimentista, à mudança de regimes políticos e econômicos de forma a se adequar aos respectivos movimentos históricos, sociais e econômicos do nosso país (LUSTOSA, 2008).

As mudanças englobaram as estruturas administrativas em si, os processos de nomeações para ocupação dos respectivos cargos burocráticos, e os processos decisórios referentes às políticas de cada governo, a racionalização e a busca da eficiência.

Essa história se divide em dois momentos: antes de 1930 e depois. No período anterior a 1930, a administração pública brasileira teve intensas modificações após a vinda Coroa Portuguesa ao Brasil, destacando-se implantação de governos nas províncias e estratificação das instituições administrativas em níveis de acordo com o poder que lhes era conferido pelo Reino. Tais divisões se sobrepunham e se contrapunham eis que a todos os níveis cabiam funções e competências comuns e sobrepostas tornando confusos os vários regulamentos emitidos para normatizar as relações entre o governo monarquista e seus súditos, agravados pela corrupção generalizada nas diversas repartições do poder (LUSTOSA, 2016, p. 126).

A proclamação da República em 1889 trouxe consigo modificações para assegurar a vigência do novo regime político, destacando-se as reformas implantadas em decorrência da convocação da Assembleia Constituinte que instituiu o federalismo inaugurando o regime presidencialista, a separação dos poderes, o sistema legislativo bicameral, ampliação da autonomia do judiciário, criação do Tribunal de Contas, a transformação das províncias em estados, dentre os aspectos mais importantes da República recém implantada (LUSTOSA, 2016, p. 126).

Diante desse quadro, iniciou-se o processo mais intenso de burocratização do Estado que veio a culminar com a criação de vários órgãos encarregados de remodelar todas as esferas administrativas de modo a propiciar o melhor andamento do Estado burocrático mais racional e eficiente (LUSTOSA, 2016, p. 126).

Passados os governos getulistas com a morte de seu inspirador por suicídio, sobreveio o governo eleito de Juscelino Kubitschek que, de certa forma, transformou os preceitos da administração pública nos conceitos basilares do direito administrativo atuais. O sucesso da execução das metas do governo Kubitschek, mas que sucumbiu às práticas clientelistas, negligência da burocracia existente e a falta de investimentos em capacitação do serviço público (COSTA, 2008, p. 71-82).

Diante de mais uma intervenção militar, o Estado publicou o Decreto-lei nº 200/67 que definiu e estratificou os diversos componentes da administração pública brasileira – Presidência

da República, a Casa Civil, os Ministérios e demais Órgãos Públicos da administração direta e indireta, as Autarquias, as Empresas Públicas, as Sociedades de Economia Mista e as Fundações, de acordo com contingências ou de conveniências econômicas e administrativas.

De 1967 até meados da década de 80, a administração pública brasileira experimentou um processo de degradação dado que a burocratização estabelecida pelo diploma legal em comento não foi completada a contento, agravada com a crise do governo militar instalada na década de 70 e caracterizada como um sistema em franca derrocada (COSTA, 2008, p. 71-82).

Após o regime militar em 1985, instalou-se o governo do país, eleito indiretamente, que iniciou um programa de reformas administrativas começando pela rigidez do processo burocrático, mas adornada pelos interesses das diversas bancadas políticas que o apoiaram, com ampliação dos ministérios, criação novos cargos de direção na empresa públicas a diminuição da centralização do aparelho administrativo, cujo governo se via as voltas com a crise econômica que se instalara naquela época (LUSTOSA, 2008).

Mais adiante, a continuidade dos novos preceitos intentados pelo governo indireto, não conseguiu implementar as mudanças propostas até então, de racionalização desmantelando os órgãos responsáveis pela modernização do serviço público, serviço de carreiras, progresso profissional dos servidores, deixando para o sucessor o regime jurídico único e outras questões legais que envolviam a administração pública em geral.

O governo então eleito em 1990 tomou uma série de temerárias medidas administrativas com a intenção de reduzir drasticamente a intervenção estatal na vida social e econômica do País, perdendo a real necessidade de dimensão do Estado e seu papel na modernização do serviço público. A reforma então proposta se desenvolveu com bases conceituais equivocadas de desestatização e racionalização exacerbadas, causando imenso caos administrativo.

Diante do fiasco que foi a administração daquele governo sob o ponto de vista de reforma administrativa, o debate da reforma do Estado intensificou-se com a liderança do então Ministro Luiz Carlos Bresser Pereira, cujas propostas tinham por base os mesmos preceitos e, resumidos no chamado Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado (Pdrae) estabeleceu um novo tipo de reforma para o Estado, a administração gerencial baseada na reforma fiscal e econômica, reforma da previdência social, incremento de instrumentos de políticas sociais e reforma do Estado propriamente dita para aumentar sua governabilidade e implantação e políticas públicas gerais.

A despeito das diversas crises econômicas e políticas s experimentados pelos governos brasileiros e casos de corrupção ao longo da história do País, a administração pública brasileira

vem evoluindo, modernizando-se, promovendo inovações de processos e de modelos gerenciais, respeitando os seus princípios constitucionais, a moralidade e a transparência.

Miranda (2014, p. 13) discorre que no período pós-Plano Bresser Pereira advieram novas medidas que envolveram as empresas estatais nos planos de privatização governamentais:

De fato, ressaltando que hodiernamente a esfera pública não se identifica ou não se reduz à esfera estatal, a proposta de reforma do Estado do ministério Bresser-Pereira baseava-se em uma reestruturação que visava: (1) reforçar o “núcleo estratégico” do Estado; (2) “publicizar” os serviços sociais – educação e saúde, principalmente – e científicos; (3) privatizar a produção de bens e serviços fornecidos pelas empresas estatais e terceirizar o fornecimento de vários bens e serviços intermediários – como limpeza, segurança etc. – na administração pública. Havia, portanto, forte complementaridade entre esta proposta de reforma do aparelho do Estado e a política econômica que vigorou durante o governo FHC, política esta marcada pela austeridade fiscal e pelo programa de privatizações. Ao elaborar uma proposta sistemática e teoricamente bem embasada de concessão de maior autonomia às entidades responsáveis pelos serviços sociais e de privatização das empresas estatais, Bresser estava em sintonia – ou pelo menos buscando estar – com o governo do qual fazia parte (MIRANDA, 2014, p. 13).

As estatais compuseram as reformas administrativas implementadas no Brasil desde a edição do Decreto-Lei nº 200, e, em especial as recentes propostas de reformas do Estado, uma vez que, as crises experimentadas propulsionaram a busca da *accountability*⁴, eficiência, transparência e governança, pois desmitificou-se que o Estado é um objetivo em si mesmo para reforçar a ideia de que deve buscar, sobretudo, o bem comum dentro de sua função social com eficiência e eficácia (DEL VECCHIO, 1979).

Teixeira (2019, p. 523), tratou assim a discussão:

A administração pública tem sido convocada a repensar a sua gestão de modo a reavaliar os seus processos e resultados. Sob tal perspectiva, a nova gestão pública tem se pautado em uma gestão por resultados, buscando desenvolver melhores desempenhos, eficiência no emprego dos recursos públicos e incremento na *accountability* governamental (ABRUCIO, 2011, apud TEIXEIRA, 2019, p. 523).

Destacando a importância da governança como política de Estado na relação com atores do processo mercado-sociedade.

Nesse ínterim, o conceito de governança é significativo na construção dos pressupostos da reforma estatal, de modo que o Estado seja menos burocrático e mais gerencial. A partir dos anos 1990, é possível observar uma reestruturação do Estado,

⁴ Termo da língua inglesa que pode ser traduzido para o português como responsabilidade com ética. Remete à transparência e à obrigação e de membros de um órgão administrativo ou representativo de prestar contas a instâncias controladoras ou a seus representados (TEIXEIRA, 2019, p. 521).

com o intuito de torná-lo mais orientado para os aspectos sociais e fiscais, visando consolidar uma “nova” relação Estado-Sociedade (OLIVEIRA; PISA, 2015).

Deste modo, a governança como política de Estado na relação com atores do processo mercado-sociedade assume uma importância fundamental na gestão da função social das empresas estatais.

5 A EMPRESA DE PESQUISA AGROPECUÁRIA DE MINAS GERAIS - EPAMIG

Criada no contexto desenvolvimentista implantado no Brasil na década de 1970, a Empresa de Pesquisa Agropecuária de Minas Gerais – EPAMIG é uma empresa pública estadual, integrante da administração pública estadual indireta, vinculada à Secretaria de Estado da Agricultura, Pecuária e Abastecimento de Minas Gerais, e tem, por incumbência, promover, estimular, supervisionar e executar as atividades de pesquisa e experimentações, bem como colaborar na formulação, orientação e coordenação da política agrícola do governo mineiro, gratuitamente, aos pequenos, médios e grandes produtores rurais.

Como entidade governamental, a EPAMIG é reconhecida como órgão de cooperação junto aos governos Federal e Municipal, para o que mantém estreito relacionamento com os programas oficiais de fomento e assistência ao meio rural, objetivando imprimir unidade de ação às atividades comuns de competência do Estado e União Federal (artigos 218 e 219 da Constituição da República; artigo 11, inciso VIII; artigo 247, § 1º, inciso II e artigo 248, inciso II, III X, XV, e 294 da Constituição Estadual).

A Constituição da República de 1988, dispondo sobre a Ordem Social (Título VIII) e, no seu Capítulo IV, sobre a Ciência e Tecnologia, assim estabeleceu que o “Estado promoverá e incentivará o desenvolvimento científico, a pesquisa, a capacitação científica e tecnológica e a inovação”.

No mesmo sentido, o artigo 187 da Constituição da República estabelece o planejamento da política agrícola do País envolvendo toda a cadeia produtiva em especial o incentivo à pesquisa e à tecnologia.

No âmbito de Minas Gerais, o art. 247 da Constituição estadual (MINAS GERAIS, 1989) dispõe que o Estado adotará programas de desenvolvimento rural destinados a fomentar a produção agropecuária levando-se em conta, especialmente, o incentivo à pesquisa tecnológica e científica e a difusão de seus resultados.

Para executar a política agrícola consagrada nos dispositivos constitucionais acima mencionados, no sentido de “fomentar a produção agropecuária, organizar o abastecimento alimentar e viabilizar assistência técnica ao produtor” (MINAS GERAIS, 1989), o Estado tem a EPAMIG como entidade que corporifica a presença física do governo junto ao produtor rural e sua família, levando-lhes tecnologias avançadas em produção e produtividade agropecuárias. Essas tecnologias são gratuitas, constituindo-se num subsídio do governo à agricultura e aos produtores, com o objetivo de aumentar a produção e a produtividade, fator de incentivo à fixação do homem no campo.

Em conformidade com seu estatuto social, aprovado recentemente pelo Decreto nº 48.191, de 14 de maio de 2021 (MINAS GERAIS, 2021), a EPAMIG tem as seguintes finalidades: (i) promover, estimular, supervisionar, fomentar e executar atividades de pesquisa agropecuária e agroindustrial, de experimentação e de inovação tecnológica, com o objetivo de produzir e difundir conhecimentos capazes de viabilizar a execução do plano de desenvolvimento agropecuário do Estado; (ii) constituir-se na principal instituição pública estadual de pesquisa, de desenvolvimento e de inovação em agropecuária no âmbito do Estado; (iii) colaborar com a Seapa, com o Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento e com os demais órgãos e entidades vinculados aos sistemas estadual e federal de agricultura, pecuária e abastecimento, na formulação, na coordenação, na orientação e na execução da política agropecuária estadual, em benefício da sociedade; (iv) promover ações de transferência de tecnologias e inovação para agropecuária sustentável; (v) oferecer cursos técnicos, profissionalizantes, superior e de pós-graduação ligados à agropecuária e à agroindústria; (vi) capacitar técnicos e produtores em matérias ligadas à agropecuária e à agroindústria.

Dos recursos que garantem a execução da política agrícola do Governo de Minas, no que se refere à pesquisa científica e tecnológica, 100% (cem por cento) são provenientes de repasses orçamentários do Estado de Minas Gerais, que visam, basicamente, dar cumprimento à política agrícola, e ao desenvolvimento de pesquisas científicas e tecnológicas na agropecuária, conforme preconizado constitucionalmente.

A EPAMIG foi constituída sob a forma de sociedade por cotas de responsabilidade limitada, fixando-se a sua natureza de prestadora de serviço público, que possui patrimônio eminentemente público, pois o Estado de Minas Gerais detém 99,99% (noventa e nove inteiros e noventa e nove décimos por cento) de suas cotas sociais e os restantes 0,01% (um décimo por cento) pertence a outra entidade pública: a EMATER-MG.

Nesse sentido, é importante ressaltar que a EPAMIG é uma empresa estatal dependente, nos termos do artigo 102, inciso I da Lei Complementar nº 101, de 04 de maio de 2000 – Lei de Responsabilidade Fiscal, pois recebe do governo do Estado recursos financeiros para pagamento de despesas com pessoal, não exercendo atividade econômica em sentido estrito. Suas atividades são voltadas ao atendimento das políticas públicas agrárias, atendendo a previsão das Constituições Estadual e Federal.

A gestão da pesquisa na EPAMIG está organizada em dez Programas Estaduais de Pesquisa (PEPs), que se agrupam em diretrizes e linhas de pesquisa, desenvolvimento e inovação estratégicas que buscam atender às demandas da sociedade, no que se refere à agropecuária e à agroindústria. Em termos de programas e projetos, destaque-se dentre Projetos,

Tecnologias Geradas e Eventos Técnico-Científicos em cada PEP. São eles: (i) Agroecologia, (ii) Bovinocultura, (iii) Cafeicultura, (iv) Flores, Hortaliças e Plantas Medicinais, (v) Fruticultura, (vi) Grãos, (vii) Leite e Derivados, (viii) Olivicultura, (ix) Recursos Hídricos, Ambientais e Piscicultura e, (x) Vitivinicultura.

A Empresa atua nas diversas regiões do Estado, possuindo uma estrutura com 22 (vinte e dois) campos experimentais e 7 (sete) unidades regionais onde executa pesquisas, experimentações que geram tecnologias e inovações tecnológicas para a agropecuária mineira em diversos produtos.

6 PRINCÍPIOS E DIRETRIZES DA LEI DAS ESTATAIS E DO DECRETO Nº 47.154 DE 2017

A Lei nº 13.303/2016 entrou em vigor em 30 de junho de 2016 e estabeleceu um novo marco na gestão das empresas estatais da União, Estados e Municípios. O marco legal em comento consubstancia o efetivo profissionalismo da gestão das empresas estatais, através das boas práticas de governança corporativa e *compliance*, consolidando-se, assim, um avanço na concretização do novo paradigma da gestão na administração pública brasileira, e na busca eficiente e eficaz de seus objetivos estatutários e de sua função social.

No mesmo ano, foi publicado o Decreto nº 8.945/2016 para regulamentar a Lei 13.303/2016 (Lei das Estatais). O Decreto detalha os mecanismos e estruturas de transparência e eficiência nas empresas estatais, inclusive nas de menor porte (faturamento inferior a 90 milhões), e determina os prazos para cumprimento das novas regras de governança e de licitação.

Na mesma esteira, o governo de Minas Gerais publicou o Decreto nº 47.154, de 20 de fevereiro de 2017, com o fito de estabelecer diretrizes de governança corporativa e *compliance* aplicáveis às empresas estatais controladas pelo Poder Executivo do Estado de Minas Gerais.

A Lei das Estatais revela os contornos de incidência inerentes ao regime jurídico das empresas públicas e das sociedades de economia mista, constituindo um regime híbrido de institutos de direito privado e de direito público.

Esta lei estabelece a obrigatoriedade das empresas estatais adotarem processos de transparência e governança a serem incorporados pelas companhias, como regras para divulgação de informações, práticas de gestão de risco, códigos de conduta, formas de fiscalização pelo Estado e pela sociedade, constituição e funcionamento dos conselhos, assim como requisitos básicos para nomeação de dirigentes.

Marçal (2016, p. 11) tratou assim o tema:

A Lei 13.303, de 30 de junho de 2016, reflete uma nova utopia. Trata-se de imaginar que o direito dispõe de mecanismos de prevenção suficientemente satisfatórios para impor limites aos desvios verificados até o presente. Segundo essa visão, os fins a que se orienta a intervenção do Estado poderão ser efetivamente realizados se uma disciplina organizatória mais apropriada for adotada para a empresa estatal. Portanto, a Lei 13.303/2016 introduz uma pluralidade de mecanismos jurídicos que restringem marcadamente a autonomia dos governantes e dos gestores na condução das atividades das empresas estatais.

Sobre o objetivo do Estatuto, Aragão (2017, p. 3) sintetiza:

O Estatuto das Estatais – Lei 13.303, de 30 de junho de 2016 –, foi previsto pelo § 1º do art. 173 da CF, com a redação da Emenda Constitucional nº 19/1998, a indigitada Reforma Administrativa, com o objetivo de homogeneizar o regime jurídico das estatais exploradoras de atividades econômicas, aproximando-o do regime aplicável às empresas privadas em geral.

Os diplomas legais em comento, baseiam-se em quatro pilares, tendo a eficiência e a ética como pano de fundo, através da implantação, nas empresas estatais, de mecanismos obrigatórios nas áreas de (i) governança corporativa; (ii) transparência; (iii) gestão de riscos; (iv) controle interno; (v) prestação de contas (*accountability*); (vi) supervisão de condutas e, por fim, a (vi) função social.

Rafael Maffini (2020, p.37) assim discorreu sobre a Lei da Estatais:

Em termos genéricos, a Lei nº 13.303/2016 procurou estabelecer parâmetros jurídicos à organização das sociedades de economia mista, das empresas públicas e de suas subsidiárias, que venham a atuar no domínio econômico, bem como normas referentes a licitações e contratações pelas empresas estatais.

No âmbito da governança corporativa, a Lei 13.303/2016, em linhas gerais, introduz diretrizes quanto à adoção de carta anual explicitando compromissos de consecução dos seus objetivos estatutários, bem como a adequação do estatuto social a sua lei de criação, a divulgação a tempo e modo de informações relevantes da sua gestão, especificamente, divulgação relativas a atividades desenvolvidas, controle interno, as regras para mitigação e eliminação dos riscos, dados econômicos e financeiros, desempenho da gestão no cumprimento das diretrizes da lei, as práticas de governanças, dados sobre a descrição e composição do Conselho de Administração, as políticas de divulgação de informações e notas explicativas de suas operações financeiras e contábeis, a divulgação de transações com partes relacionadas, a carta anual de governança corporativa e relatório de sustentabilidade.

Noutros termos, em se tratando da transparência, a legislação define a obrigatoriedade de ampla divulgação de sua estrutura administrativa, do seu desempenho institucional, a formação e composição dos conselhos, as cartas anuais, as políticas de partes relacionadas, código de conduta e integridade, os relatórios financeiros, investimentos e de sustentabilidade, com absoluto acesso do público as informações e documentos a eles inerentes e os atos de gestão. Importante ressaltar que a estatal deverá manter um canal de denúncias ativo assegurando que o usuário não sofra qualquer espécie de retaliação.

Com relação à gestão de riscos a estatal deve adotar regras estruturais, no sentido de evitar perdas e prejuízos causados por gestão ineficiente ou ilegal que resultem de atos viciados, ilícitos e antiéticos, aqui se compreendendo o dolo e a culpa.

No âmbito do controle interno, a estatal deve possuir auditoria externa independente que dará suporte ao Conselho de Administração na sua função primordial.

Como salientado por Bragagnoli (2019, p. 13),

[o] controle das empresas estatais deve voltar-se não exclusivamente para a verificação da legalidade do ato, é imprescindível que foque também para os resultados obtidos com a ação administrativa, notadamente no que concerne à eficácia, eficiência e, principalmente, boa destinação de recursos públicos.

O sistema de controle interno é estabelecido para a prevenção e mitigação dos riscos a que está exposta a empresa pública ou sociedade de economia mista, em especial, a prevenção de atos de corrupção.

Tratando-se de prestação e contas (*accountability*), a legislação em comento estabelece que a estatal deverá criar um conjunto de regras para controle, fiscalização e correição baseado em procedimentos de controle de resultados ou desempenho, na legitimidade, economicidade e eficácia da aplicação de seus recursos, sob o ponto de vista contábil, financeiro, operacional e patrimonial.

A supervisão de condutas, de acordo com a legislação, deverá ser exercida, conforme o caso, pelo Conselho de Administração, pela Diretoria e pelo Comitê de Auditoria Estatutário, Auditoria Interna e Conselho Fiscal com base nas regras e penalidades estabelecidas no Código de Ética e Integridade.

Bragagnoli (2019, p. 50), sobre conduta da estatal discorreu que:

A função primordial do programa de integridade é a de “garantir que a própria pessoa jurídica atinja a sua função social, mantenha intactas a sua imagem e confiabilidade e garanta a própria sobrevida com a necessária honra e dignidade”. Portanto, para que a estatal atinja esse objetivo, é necessária a existência do *compliance*, firmado em um sistema de controle interno e permeado por procedimentos de integridade, auditoria, voltado à aplicação de códigos de ética e de conduta no âmbito da pessoa jurídica, não sendo apenas um simples dever de cumprir leis e regulamentos.

A realização da função social é ponto crucial na legislação das estatais. Tanto a Lei nº 13.303/2016 (art. 27) quanto o Decreto nº 47.154/2017 (art. 42) possuem dispositivos específicos para descrever a função social da empresa estatal para o interesse coletivo e aplicação socialmente eficiente de seus recursos.

Ferraz (2019, p. 120), assim explicitou a função social:

Em resumo, sob o rótulo pomposo de função social da empresa estatal, o que a lei, aqui mesmo, recomenda é que ela trabalhe para a consecução dos fins desenhados na lei de sua criação, com o máximo de eficiência – essa palavra-chave. E isso significa,

primária e prioritariamente, a criação e riqueza para os acionistas e para a própria sociedade. Uma atuação eficiente, quer da empresa estatal, quer da genuinamente privada, sempre gera efeitos benéficos à coletividade, porém mais: é uma condição mesmo da sobrevivência estatal. Falar então, na forma como enunciado no art. 27, em função social de empresa estatal, é mero impressionista de palavras, sem maior significação jurídica.

Já Pereira Junior, (2020, p. 128), assim discorreu sobre a função social:

“Assim, o papel individualista da empresa estatal deve ser abandonado, para dar lugar a uma entidade que se preocupa em ofertar muito mais ao cidadão do que o próprio estado.”

Pereira Junior (2020, p.127), ainda trouxe a colação o Enunciado nº 53 tratando da função social da seguinte forma:

Não é à toa que, com o advento do Código Civil Brasileiro de 2002, o Conselho da Justiça Federal (CFJ), órgão do Superior Tribunal de Justiça (STJ), aprovou o Enunciado nº 53, da I Jornada do STJ, entendendo que: “deve-se levar em consideração o princípio da função social na interpretação das normas relativas à empresa, a despeito da falta de referência expressa.”

Neste aspecto, a eficiência das estatais em realizar sua função social não pode ser influenciada por riscos de integridade. As limitações causadas por estes fatores, das quais pode-se citar processos de contratações e dispensa de serviços e pessoas; órgãos superiores de administração sujeitos a mudanças dos governos ao sabor de interesses políticos distantes dos objetivos estatutários; gestores de alta cúpula – Diretoria e membros dos Conselhos de Administração e Fiscal – recrutados por critério político e não pela competência, conhecimento e experiência, fragilizam as estatais.

Com muita propriedade, Schirato (2016, p. 185) abordou o tema desta forma:

A rigor, como se depreende da legislação societária (arts. 138 e seguintes da Lei n. 6.404/76), a nomeação e a exoneração dos administradores de uma sociedade são livres. Contudo, daí não se pode depreender que qualquer indivíduo possa ser nomeado para administrar uma empresa estatal apenas em razão dos acordos políticos subjacentes ao exercício do poder de controle de referida empresa. [...] A influência política na gestão das empresas estatais é, certamente, o maior risco existente com relação à existência e ao funcionamento de tais empresas. É imperioso, para se garantir o funcionamento adequado de referidas instituições e a efetiva realização de suas atividades precípuas, que sua gestão seja empresarial, voltada à realização de seus objetivos sociais, e não à satisfação de meros interesses políticos, os quais, não raro estão a léguas de distância do interesse público efetivamente subjacente à existência da empresa estatal em questão.

Portanto, a legislação de governança corporativa e *compliance* estudada, antes de ser uma conjunto de normativos que buscam afastar as empresas estatais do envolvimento de atos de corrupção e/ou falhas graves com contornos antiéticos, deve conformar a atuação destas

entidades à ética e à eficiência na aplicação racional e eficaz dos recursos públicos, por meio de mecanismos especificamente concebidos para o devido cumprimento da função social.

7 A GOVERNANÇA CORPORATIVA E *COMPLIANCE* NA EPAMIG

O Estatuto Social da EPAMIG foi recentemente alterado para adequação aos superiores ditames da Lei nº 13.303/2016 e do Decreto estadual nº 47.154/2017.

A reformulação do Estatuto Social da empresa foi aprovada pelo Decreto estadual nº 48.191, de 14 de maio de 2021 (MINAS GERAIS, 2021), para inserção de regras e disposições sobre governança corporativa e *compliance* previstos na Lei nº 13.303/2016 e do Decreto Estadual nº 47.154/2017, consistentes em avaliação de desempenho, individual e coletiva dos membros dos órgãos estatutários da Instituição; requisitos gerais e vedações para os membros dos órgãos estatutários; mandato e perda do cargo dos administradores e conselheiros fiscais; composição, ausências e impedimentos dos membros do Conselho de Administração, Diretores e membros do Conselho Fiscal; deliberações sobre atos de gestão da estatal; composição e competências do Conselho Fiscal; composição, competência e atribuições da Diretoria Executiva; regras do controle interno e sua atuação; demonstrações contábeis, orçamentárias, regime de contratação e de pessoal, dentre outras.

A administração da empresa estatal em questão é realizada por um Conselho de Administração composto de 6 (seis) membros, uma Diretoria Executiva com 3 (três) membros, e sob a fiscalização de um Conselho Fiscal também com 3 (três) membros efetivos e 3 (três) suplentes.

Para fazer face à execução da governança corporativa e *compliance* na instituição, a Diretoria Executiva criou a Assessoria de Governança e Estratégia (ASGE), pela Deliberação 808, de 02 de junho de 2020, dando um passo importante no estabelecimento e implantação do sistema na empresa.

Dentre as atribuições da Assessoria de Governança e Estratégia, destacamos: (i) assessorar a Diretoria Executiva quanto à formulação, aprimoramento, avaliação e implementação de ferramentas e normativos que estimulem o aperfeiçoamento da gestão, auxiliar na revisão da estrutura organizacional, bem como apoiar na construção dos mecanismos de planejamento estratégico e controle para avaliar, direcionar e monitorar a gestão na condução das políticas públicas e prestação de serviços à sociedade. (ii) auxiliar na implantação de metodologias que busquem fortalecer as boas práticas de governança e gestão de processos de forma a garantir a efetividade das ações executadas; (iii) possibilitar, por meio de instrumentos, métodos e técnicas de planejamento e gestão, que o dirigente máximo exerça a gestão da estratégia setorial de forma alinhada à estratégia governamental; (iv) organizar o conjunto de

processos, políticas, regulamentos e normativos que regulam a maneira como a empresa é dirigida, dentre outros.

Ainda neste contexto, foi publicada também a Portaria 7.056, de 02 de abril de 2020, que criou o Comitê de Governança e Gestão com o objetivo de implantar e aplicar os instrumentos do Modelo de Excelência em Gestão das Transferências da União - MEG-Tr 100, regulamentado pela Portaria nº 66, de 31 de março de 2017, do Ministério de Estado do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão e pela Instrução Normativa nº 5, de 24/06/2019, do Ministério da Economia/Secretaria Especial de Desburocratização, Gestão e Governo Digital/Secretaria de Gestão.

A Portaria nº 66, de 31/03/2017 do Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão dispõe sobre critérios de excelência para a governança e gestão de transferências de recursos da União, operacionalizadas por meio do Sistema de Gestão de Convênios e Contratos de Repasse (Siconv). Já a Instrução Normativa nº 5, de 24/06/2019 determina que os órgãos e entidades da administração pública direta e indireta que atuam nas transferências voluntárias de recursos da União observarão as práticas de governança e gestão, sistematizadas e descritas no Modelo de Excelência em Gestão das Transferências da União - MEG-Tr.

A Lei de criação da EPAMIG, Lei nº 6.310, de 04 de maio de 1974 (MINAS GERAIS, 1974), também foi submetida à Assembléia Legislativa de Minas Gerais para aprimoramento regulamentar, através do Projeto de Lei nº 879/2019, cuja alteração proposta relativa a este trabalho, está no artigo 8º abaixo transcrito:

Art. 5º – O art. 8º da Lei nº 6.310, de 1974, passa a vigorar com a seguinte redação:
“Art. 8º – A administração da Epamig, nos termos desta lei, dar-se-á pelo Conselho de Administração, cujos membros serão nomeados pelo Governador do Estado, e por uma Diretoria Executiva eleita pelo Conselho de Administração.”

Deve-se observar que a previsão de nomeação da Diretoria Executiva pelo Conselho de Administração está contida no artigo 32 do Decreto nº 48.191/2021 que aprovou o Estatuto Social da empresa, com supedâneo na Lei nº 13.303/2016 e no Decreto nº 47.154/2017.

Em cumprimento aos dispositivos legais emanados do art. 9º, parágrafo §1º da Lei Federal nº 13.303/2016 e art. 8º, inciso III, Decreto estadual nº 47.154/ 2017, a empresa estatal de pesquisa agropecuária objeto deste estudo, publicou o seu Código de Ética e Integridade, que foi aprovado pela Deliberação nº 786, de 12 de dezembro de 2018.

Diante da publicação da lei, a Diretoria Executiva da EPAMIG em virtude das implicações às empresas públicas constante da legislação em comento, criou uma comissão

especial para avaliação dos desdobramentos impostos pela Lei nº 13.303/2016, conforme consta da Portaria nº 6620, de 11 de maio de 2017.

Foi aprovado também, por meio da Deliberação da Diretoria Executiva nº 781, de 12 de novembro de 2018, o Regulamento Interno de Licitações e Contratos da EPAMIG em conformidade com a Lei nº 13.303/2017.

Nesse compasso, em 23 de abril de 2021 o Conselho de Administração da EPAMIG, nos termos do art. 8º, incisos I, III e VIII, da Lei Federal nº 13.303/2016, e art. 13º do Decreto Estadual nº 47.154/2017, subscreveu a Carta Anual de Governança Corporativa e Políticas Públicas da EPAMIG, a qual contém todas os dispositivos a ela pertinentes previstos na legislação citada.

Constata-se, diante da publicação de todos esses atos normativos e adequações a legislação de governança corporativa federal e estadual, que a EPAMIG buscou adequar-se aos critérios por elas estabelecidos, conforme indicam os resultados de aderência detalhados no apêndice e descritos abaixo.

7.1 Aderência da EPAMIG à Lei das Estatais e ao Decreto nº 47.154 de 2017

A EPAMIG, como empresa estatal vinculada ao Estado de Minas Gerais, não se exclui do contexto da legislação de governança e *compliance* e, regularmente, tem estabelecido procedimentos, através de seus instrumentos normativos internos, medidas e providências para modernizar as suas práticas administrativas de gestão, tendo como finalidade, além da otimização de gastos, atender “os resultados obtidos com a ação administrativa, notadamente no que concerne à eficácia, eficiência e, principalmente, boa destinação dos recursos públicos” (BRAGAGNOLI, 2017, p. 2) no âmbito de aplicação da lei e do decreto.

Haja visto que a legislação de governança e *compliance* estabeleceu uma relação de critérios obrigatórios que devem ser atendidos pelas estatais, elaborou-se com base nestes critérios, o quadro sinóptico (Quadro 2) onde estão relacionados as exigências da Lei nº 13.303/2016 e do Decreto estadual nº 47.154/2017, este último, adotado como referência pelos órgãos máximos de administração da EPAMIG.

O resultado da análise de aderência, consolidado no quadro sinóptico em apêndice, demonstra um grau relevante de conformidade da companhia com os critérios estabelecidos pela lei e pelo decreto.

Dos 39 critérios estabelecidos pela legislação – e analisados neste trabalho –, 25 (vinte e cinco) foram completamente implantados pela companhia (IPO), o que equivale a 64,10% do total. 12 (doze) estão em andamento (EDO), equivalente a 30,77%, 1 (um) foi iniciado e 1 (um) não foi implantado, correspondendo a 2,56%, cada.

8 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A administração pública brasileira vem sofrendo transformações e adaptações decorrentes da demanda crescente das instituições pelos agentes sociais no sentido de executar a sua necessária função social. A legislação de governança corporativa e *compliance* em estudo, propôs princípios, estruturas e procedimentos relativos a controles internos e ao desempenho dos órgãos de administração das estatais.

A EPAMIG, sendo uma entidade pública de extrema importância para o desenvolvimento científico e tecnológico da agropecuária e agroindústria mineiras e, por isso, com comprovada importância para a economia do Estado de Minas Gerais, foi analisada à luz das melhores práticas de governança e *compliance*, estabelecidas pela Lei das Estatais e pelo Decreto estadual nº 47.154/2017.

Com a análise da estrutura e dos processos de governança e *compliance* implantados EPAMIG – conforme consolidado no Quadro 2 –, os resultados apontaram um grau de aderência considerável da companhia em relação às diretrizes de governança e *compliance* contidas nos instrumentos supramencionados, com mais de 90% dos itens analisados já implantados ou em fase de implementação.

Não obstante, verificou-se a partir dos documentos oficiais da EPAMIG, que o *compliance* na estatal, mais do que uma ferramenta, é um processo de educação gerencial, considerado na aplicação de diversas metodologias de avaliação e controle, visando o estabelecimento de uma cultura organizacional voltada para a integridade.

Quanto a possíveis pesquisas futuras, a amplitude do tema e a crescente necessidade de desenvolvimento de mais estudos relacionados à maturidade institucional das empresas estatais, em termos de governança corporativa e *compliance*, sugere o desenvolvimento de trabalhos que visem desenvolver e parametrizar técnicas e indicadores de avaliação das companhias.

Sugere-se, também, a realização de pesquisas futuras direcionadas a avaliar a conversão dos mecanismos de governança e *compliance* adotados em decorrência da Lei das Estatais, em cultura organizacional.

REFERÊNCIAS

AGOSTINI, Cíntia. Prefácio. In: FLÔRES, Vinícius dos Santos *et al.* *COMPLIANCE: Um guia histórico, conceitual e técnico*. 2ª EDIÇÃO. Lajeado, dezembro de 2019. Interact Solutions Ltda. pág. 3.

ARAGÃO, Alexandre Santos de. Regime jurídico das empresas estatais. Enciclopédia jurídica da PUC-SP. Celso Fernandes Campilongo, Alvaro de Azevedo Gonzaga e André Luiz Freire (coords.). Tomo: Direito Administrativo e Constitucional. Vidal Serrano Nunes Jr., Maurício Zockun, Carolina Zancaner Zockun, André Luiz Freire (coord. de tomo). 1. ed. São Paulo: Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, 2017.

BRASIL. Constituição da República Federativa do Brasil de 1988. Brasília, DF: Senado Federal: Centro Gráfico 1988.

_____. BRASIL. Emenda Constitucional nº 19, de 04 de junho de 1998. Modifica o regime e dispõe sobre princípios e normas da Administração Pública, servidores e agentes políticos, controle de despesas e finanças públicas e custeio de atividades a cargo do Distrito Federal, e dá outras providências. Brasília, DF. 1998.

_____. BRASIL. Lei Complementar nº 101, de 4 de maio de 2000. Estabelece normas de finanças públicas voltadas para a responsabilidade na gestão fiscal e dá outras providências. Diário Oficial da União, Brasília, DF. 2001.

_____. BRASIL. Lei nº 6.404, de 15 de dezembro de 1976. Dispõe sobre as sociedades por ações. Brasília, DF. 1976.

_____. BRASIL. Lei nº 8.137, de 27 de dezembro de 1990. Define crimes contra a ordem tributária, econômica e contra as relações de consumo, e dá outras providências. Brasília, DF. 1990.

_____. BRASIL. Lei nº 8.429, de 02 de junho de 1992. Dispõe sobre as sanções aplicáveis aos agentes públicos nos casos de enriquecimento ilícito no exercício de mandato, cargo, emprego ou função na administração pública direta, indireta ou fundacional e dá outras providências. Brasília, DF. 1992.

_____. BRASIL. Lei nº 9.613, de 03 de março de 1998. Dispõe sobre os crimes de "lavagem" ou ocultação de bens, direitos e valores; a prevenção da utilização do sistema financeiro para os ilícitos previstos nesta Lei; cria o Conselho de Controle de Atividades Financeiras - COAF, e dá outras providências. Brasília, DF. 1998.

_____. BRASIL. Lei nº 12.846, de 01 de agosto de 2013. Dispõe sobre a responsabilização administrativa e civil de pessoas jurídicas pela prática de atos contra a administração pública, nacional ou estrangeira, e dá outras providências. Brasília, DF, 2013.

_____. BRASIL. Lei de 12.850, de 02 de agosto de 2013. Define organização criminosa e dispõe sobre a investigação criminal, os meios de obtenção da prova, infrações penais correlatas e o procedimento criminal; altera o Decreto-Lei nº 2.848, de 7 de dezembro de 1940 (Código Penal); revoga a Lei nº 9.034, de 3 de maio de 1995; e dá outras providências. Brasília, DF. 2013.

_____. 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. Brasília, DF. 2016.

_____. BRASIL. Lei nº 14.133, de 01 de abril de 2021. Lei de Licitações e Contratos Administrativos. Brasília, DF. 2021.

_____. BRASIL. Decreto-Lei nº. 200, de 25 de fevereiro de 1967. Dispõe sobre a organização da Administração Federal, estabelece diretrizes para a Reforma Administrativa e dá outras providências. Diário Oficial da República Federativa do Brasil, Brasília, DF, 1967.

_____. BRASIL. Decreto-Lei nº. 900, de 29 de setembro de 1969. Altera disposições do Decreto-lei número 200, de 25 de fevereiro de 1967. Diário Oficial da República Federativa do Brasil, Brasília, DF, 1969.

_____. BRASIL. Decreto nº 154, de 26 de junho de 1991. Promulga a Convenção Contra o Tráfico Ilícito de Entorpecentes e Substâncias Psicotrópicas. Brasília, DF. 1991.

_____. BRASIL. Decreto nº 3.678, de 03 de novembro de 2000. Promulga a Convenção sobre o Combate da Corrupção de Funcionários Públicos Estrangeiros em Transações Comerciais Internacionais, concluída em Paris, em 17 de dezembro de 1997. Brasília, DF. 1991.

_____. BRASIL. Decreto nº 3.735, de 24 de janeiro de 2001. Estabelece diretrizes aplicáveis às empresas estatais federais e dá outras providências. Brasília, DF. 2001.

_____. BRASIL. Decreto nº 4.410, de 07 de outubro de 2002. Promulga a Convenção Interamericana contra a Corrupção, de 29 de março de 1996, com reserva para o art. XI, parágrafo 1º, inciso "c". Brasília, DF. 2002.

_____. BRASIL, Decreto nº 5.640, de 25 de outubro de 2006. Promulga a Convenção Internacional para Supressão do Financiamento do Terrorismo, adotada pela Assembleia-Geral das Nações Unidas em 9 de dezembro de 1999 e assinada pelo Brasil em 10 de novembro de 2001. Brasília: Presidência da República. Brasília, DF. 2006.

_____. BRASIL. Decreto nº 6.021, de 22 de janeiro de 2007. Cria a Comissão Interministerial de Governança Corporativa e de Administração de Participações Societárias da União - CGPAR, e dá outras providências. Brasília, DF. 2007.

_____. BRASIL, Decreto nº 8.945, de 27 de dezembro de 2016. Regulamenta, no âmbito da União, a Lei nº 13.303, de 30 de junho de 2016, 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. Brasília, DF. 2016

_____. BRASIL. Decreto nº 9.203, de 22 de novembro de 2017. Dispõe sobre a política de governança da administração pública federal direta, autárquica e fundacional. Brasília, 2017.

MINAS GERAIS. Constituição (1989). Constituição do Estado de Minas Gerais. Assembleia Legislativa do Estado de Minas Gerais. Belo Horizonte, MG. 1989.

_____. MINAS GERAIS. PL nº 876/2019, Altera a Lei nº 6.310, de 08 de maio de 1974, que autoriza o Poder Executivo a constituir e organizar empresa pública para o desenvolvimento e execução de pesquisas no setor da agropecuária. Assembléia Legislativa de Minas Gerais. Belo Horizonte, MG. 2019.

_____. MINAS GERAIS. Decreto nº 47.105, de 16 de dezembro de 2016. Belo Horizonte, MG. 2016. Disponível em www.almg.gov.br. Acessado em 25/06/2021.

_____. MINAS GERAIS. Decreto nº 47.154, de 20 de fevereiro de 2017. Dispõe sobre o estatuto jurídico da empresa pública, da sociedade de economia mista e de suas subsidiárias, no âmbito do Estado, nos termos da Lei Federal nº 13.303, de 30 de junho de 2016, e dá outras providências. Belo Horizonte, MG. 2017.

_____. MINAS GERAIS. Decreto nº 48.191, de 14 de maio de 2021. Contém o Estatuto Social da Empresa de Pesquisa Agropecuária de Minas Gerais, e dá outras providências. Ano 129, nº 95, páginas 1,2 e 3. Belo Horizonte, MG. 2021.

_____. MINAS GERAIS. Empresa de Pesquisa Agropecuária de Minas Gerais - EPAMIG. Portaria nº 6620, de 11 de maio de 2017. Disponível em www.epamig.br/intra/atosdegestao. Acessado em 12/07/2021.

_____. MINAS GERAIS. Empresa de Pesquisa Agropecuária de Minas Gerais - EPAMIG. Portaria nº 7250, de 12 de novembro de 2018. Disponível em www.epamig.br/intra. Belo Horizonte/MG. 2018. Acessado em 12/07/2021.

_____. MINAS GERAIS. Empresa de Pesquisa Agropecuária de Minas Gerais - EPAMIG. Deliberação nº 781, de 12 de dezembro de 2018. Disponível em www.epamig.br/intra. Acessado em 12/07/2021.

_____. MINAS GERAIS. Empresa de Pesquisa Agropecuária de Minas Gerais - EPAMIG. Deliberação nº 786, de 12 de dezembro de 2018. Disponível em www.epamig.br/intra/atosdegestao. Acessado em 12/07/2021.

BIONDI, PEDRO. BRASIL DE FATO. SÃO PAULO (SP), 24 DE ABRIL DE 2019. Casos de corrupção da ditadura continuam a aparecer décadas após a Redemocratização. Disponível em <https://www.brasildefato.com.br/2019/04/24/casos-de-corrupcao-da-ditadura-continuam-a-aparecer-decadas-apos-a-redemocratizacao>. Acessado em 16/08/2021

BOGDAN, R. S.; BIKEN, S. Investigação qualitativa em educação: uma introdução à teoria e aos métodos. 12. ed. Porto: Porto, 2003.

BRAGAGNOLI, Renila Lacerda Lei n.º 13.303/2016: reflexões pontuais sobre a lei das estatais [livro eletrônico]. Curitiba: Editora JML, 2019. Pág. 6 e 50.

BRAGAGNOLI, Renila. A Lei n.º 13.303/2016 e o (velho) compliance das empresas estatais. Revista Jus Navigandi, ISSN 1518-4862, Teresina, ano 22, n.º 5228, 24 de out de 2017.

BRAGATO, Adelita Aparecida. O *Compliance* no Brasil: A empresa entre a ética e o lucro. Dissertação de mestrado. Programa de Mestrado em Direito da Universidade Nove de Julho. São Paulo, 2017.

BRASIL, SECRETARIA DA RECEITA FEDERAL DO. LAVAGEM DE DINHEIRO E FINANCIAMENTO DO TERRORISMO. disponível em: <https://receita.economia.gov.br/sobre/acoes-e-programas/combate-a-ilicitos/lavagem-de-dinheiro/terrorismo-e-seu-financiamento>. acessado em 06/07/2021.

Chapel, Y., & Azevedo, L. (1957). Observações sobre os Serviços Públicos Paraestatais na Alemanha Federal. *Revista Do Serviço Público*, 76(03), 437-457.

COSTA, Frederico Lustosa da. Estado, reforma do Estado e democracia no Brasil da Nova República. *Revista de Administração Pública*, v. 32, n. 4, p. 71-82, 1998a.

CUNHA, Sanches e SOUZA, Renee. Lei Anticorrupção Empresarial. Salvador: Ed. Juspodivm, 2017.

DEL VECCHIO, G. *Lições de Filosofia do Direito*. 5. ed. Coimbra: Arménio Amado, 1979.

DI PIETRO, Maria Sylvia Zanella. *Direito Administrativo*. 27ª ed. São Paulo: Atlas, 2014.

EPAMIG, Belo Horizonte, 2020. Disponível em <http://www.epamig.br/historia/>, acessado em 26 de julho de 2021.

FERRAZ, SERGIO. ADILSON ABREU DALLARI ET AL. COMENTÁRIOS SOBRE A LEI DAS EMPRESAS ESTATAIS (LEI Nº 13.303/2016), SÃO PAULO: MALHEIROS, 1ª ED. 2019. PÁG. 95, 120.

FILHO JUSTEN, Marçal. Estatuto Jurídico das empresas estatais [livro eletrônico]: Lei 13.303/2016: “Lei das estatais” / Marçal Justen Filho, coordenação, 1. Ed., São Paulo: Editora Revista dos Tribunais, 2016.

FLÔRES, Vinícius dos Santos *et al.* *COMPLIANCE: Um guia histórico, conceitual e técnico*. 2ª EDIÇÃO. Lajeado, dezembro de 2019. Interact Solutions Ltda. 131 pág.

GIL, A. C. Métodos e técnicas de pesquisa social. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

GRAU, Eros Roberto. *Elementos de Direito Econômico*. Editora Revista dos Tribunais. São Paulo. 1981.

IBGC. INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA. Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa. 5ª ed. São Paulo, 2015.

KRUGMAN, Paul. Fiasco da Enron mostra que o sistema foi corrompido. Folha de S. Paulo. 19 de janeiro de 2002. Disponível em: <https://www1.folha.uol.com.br/fsp/dinheiro/fi1901200211>.

LUSTOSA DA COSTA, Frederico. 200 anos de Estado, 200 anos de administração pública, 200 anos de reformas. Revista de Administração Pública, Rio de Janeiro, Fundação Getúlio Vargas, v. 61, n. 3, p. 269-286, jul.-set. 2008.

LUSTOSA DA COSTA, Frederico; LUSTOSA DA COSTA, Elza Marinho. Nova história da administração pública brasileira: pressupostos teóricos e fontes alternativas. Revista de Administração. Pública — Rio de Janeiro. página 216-236, mar./abr. 2016.

MINAS GERAIS. Estrutura Governamental, empresas estatais. Disponível em <https://www.mg.gov.br/estrutura-governamental/26>, acessado em 10 de novembro de 2020.

MIRANDA, Daniel E. R. de. Reforma Gerencial de 1995: uma narrativa analítica das origens. Revista Ponto de Vista, Nº 6, junho 2014 ISSN 1983-733X. Disponível em <http://neic.iesp.uerj.br/pontodevista/>. Acessado em 12 de março de 2021.

OECD (2019), *Guidelines on Anti-corruption and Integrity in State-Owned Enterprises*. OECD, 2019. pag. 11.

PEREIRA JUNIOR, Jessé Torres et al. Comentários à Lei das Empresas Estatais. Lei n.º 13.303/2016. Belo Horizonte: Fórum, 2ª ED.2020, pág. 128.

Pestana, M. (2019). Desenvolvimento Econômico e intervenção estatal. Disponível em: <https://www.otempo.com.br/politica/marcus-pestana/desenvolvimento-economico-e-intervencao-estatal-parte-i-1.2214741>. Acessado em 26/07/2021.

Prodanov, Cleber Cristiano. Metodologia do trabalho científico [recurso eletrônico] : métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico / Cleber Cristiano Prodanov, Ernani Cesar de Freitas. – 2. ed. – Novo Hamburgo: Feevale, 2013, pág. 113.

SCHIRATO, Vitor Rhein. As empresas estatais no Direito Administrativo Econômico Atual. São Paulo: Saraiva, 2016, p. 185-187.

SPALDING, Andrew Brady. The Irony of International Business Law: U.S. Progressivism, China's New Laissez Faire, and Their Impact in the Developing World. *UCLA Law Review*, v. 59, 2011.

TEIXEIRA, Fabiane T., Gomes, Ricardo C, Governança pública: uma revisão conceitual. Rev. Serv. Público. Brasília, DF. ISSN 70 (4) 519-550 out/dez 2019. Pág. 523.

TOKUMOTO, Eiichiro. The Man Who Pulled the Trigger on a Scandal. Blue Review. 17 de outubro de 2016. Disponível em: <https://thebluereview.org/manpulledtrigger-scandal/>

TONON, Daniel Henrique Paiva. *Compliance* e programa interno de integridade de acordo com a legislação anticorrupção brasileira. Dissertação de mestrado. Programa de Mestrado Profissional em Administração – Governança Corporativa do Centro Universitário das Faculdades Metropolitanas Unidas. São Paulo, 2016.

WOLOSZYN, Andre L. Revista Misión Jurídica / ISSN 1794-600X / E-ISSN 2661-9067 Vol. 9 - Núm. 11/ Julio - Diciembre de 2016 / pp. 149 – 164.

APÊNDICE

Nota explicativa:

Na análise foram adotados os critérios de avaliação iniciado (IDO), em andamento (EDO) e implantado (IPO). A classificação Iniciado (IDO) se refere às diretrizes da lei e do decreto que dispõe de providências de elaboração e discussão interna em andamento, mas ainda não foram implantadas. A classificação Em Andamento (EDO) refere-se às diretrizes que estão em estágio inicial de implantação, enquanto a classificação Implantado (IPO) se refere às diretrizes da lei e do decreto que se encontram consolidadas e em execução internamente na instituição. Os critérios definidos pela legislação e não implantados pela empresa estatal em questão foram classificados como NIP, ou seja, não implantado e comporá a avaliação final da aderência da EPAMIG à legislação de governança corporativa e *compliance*.

Quadro 2 - Quadro sinóptico de avaliação do cumprimento aos critérios estabelecidos pela Lei nº 13.303/2016 e Decreto nº 47.154/2017 pela EPAMIG

Item	Descrição	(IDO)	(EDO)	(IPO)	NIP
01	Adequação da atuação do Conselho Fiscal em conformidade com a Lei nº 13.303/2016		X		
02	Adequação da estrutura organizacional às exigências da Lei nº 13.303/2016			X	
03	Adequação da lei de criação da instituição em conformidade com a Lei nº 13.303/2016		X		
04	Adequação do Conselho de Administração e Diretoria Executiva às regras da Lei nº 13.303/2016 (como presença de pelo menos, 25% de membros independentes)				X
05	Adequação do controle interno (Auditoria Interna e Independente) à Lei nº 13.303/2016		X		
07	Adequação do Estatuto Social em conformidade com a Lei nº 13.303/2016			X	
08	Adesão dos colaboradores aos programas de integridade e Código de Condutas			X	
09	Aprovação de Regulamento de Licitações de Bens e Serviços e Contratos Administrativos de acordo com a Lei nº 13.303/2016			X	
10	Atendimento ao art. 13, inciso II do Decreto nº 47.154/2017 (transcrição abaixo)			X	
11	Contratação do Controle Interno de Auditoria Independente em conformidade com a Lei nº 13.303/2016	X			
12	Criação da estrutura organizacional responsável pela execução da governança corporativa e <i>compliance</i>			X	
13	Criação de mecanismos de proteção que impeçam qualquer espécie de retaliação a pessoa que utilize o canal de denúncias				
14	Criação do Comitê de Elegibilidade para indicação e avaliação dos membros do Conselho de Administração e Fiscal			X	

Item	Descrição	(IDO)	(EDO)	(IPO)	NIP
15	Criação e divulgação de regras de estruturas e práticas de gestão de riscos e controle interno			X	
16	Desenvolvimento de mecanismos de prevenção a fraudes e corrupção		X		
17	Disponibilização de informação completa, atualizada mensalmente, sobre a execução de seus contratos e seu orçamento		X		
18	Divulgação anual de relatório integrado ou de sustentabilidade			X	
19	Divulgação dos relatórios anuais de atividades de auditoria interna		X		
20	Elaboração do plano de custeio e investimento da empresa para o exercício social			X	
21	Elaboração, divulgação e implantação da política de transações com partes relacionadas		X		
22	Elaboração e divulgação de política de divulgação de informações, em conformidade com a legislação em vigor e com as melhores práticas		X		
23	Emissão de Carta Anual de Objetivos pelo Conselho de Administração			X	
24	Fortalecimento dos instrumentos de gestão financeira, administrativa e de projetos de acordo com a Lei nº 13.303/2016			X	
25	Implantação de critérios para avaliação de desempenho anual com a diretoria e o conselho de administração		X		
26	Implantação de metodologias e ferramentas para detecção, mensuração e acompanhamento da matriz de riscos			X	
27	Implantação de Programas de Integridade e Conformidade			X	
28	Implantação de projetos de transparência e comunicação		X		
29	Implantação de um sistema de governança corporativa e <i>compliance</i> apto a atender as diretrizes da Lei nº 13.303/2016			X	
30	Implantação do Canal de Denúncias			X	
31	Implantação do Código de Conduta e Integridade			X	
32	Implantação do Comitê de Auditoria Estatutário				
33	Implantação do Plano de Negócios em conformidade com a Lei nº 13.303/2016		X		
34	Implantação do sistema de controle interno estabelecido para a prevenção e mitigação dos riscos			X	
37	Planejamento Estratégico alinhado com as diretrizes da Lei nº 13.303/2016			X	
38	Realização de treinamento dos membros do Conselho de Administração e Diretoria sobre a Lei nº 13.303/2016		X		

Item	Descrição	(IDO)	(EDO)	(IPO)	NIP
39	Submissão à Secretaria de Estado da Fazenda das propostas de alteração dos valores a que fazem jus os administradores e conselheiros fiscais			X	
TOTAL		1	12	25	1