



FUNDAÇÃO JOÃO PINHEIRO
Escola de Governo Prof. Paulo Neves de Carvalho

NOMASTON RODRIGUES MOTA

MONOGRAFIA

**GOVERNANÇA CORPORATIVA NA PRODEMGE:
adequações legais à Lei nº 13.303/16**

Belo Horizonte
outubro/2020

NOMASTON RODRIGUES MOTA

**GOVERNANÇA CORPORATIVA NA PRODEMGE:
adequações legais à Lei nº 13.303/16**

Monografia apresentada ao curso de Especialização em Administração Pública, Planejamento e Gestão Governamental da Escola de Governo Prof. Paulo Neves de Carvalho da FUNDAÇÃO JOÃO PINHEIRO, como requisito parcial para a obtenção do título de especialista.

Orientadora: Dr^a Raquel de Mattos Viana

Belo Horizonte
outubro/2020

M917g Mota, Nomaston Rodrigues.
Governança corporativa na Prodemge [manuscrito] :
adequações legais à Lei nº13.303/16 / Nomaston Rodrigues Mota.
– 2020.
[13], 86 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, 2020.

Orientadora: Raquel de Mattos Viana

Bibliografia: f. 86-94

1. Empresa pública – Minas Gerais. 2. Brasil. [Lei n. 13.303, de
30 de junho de 2016]. 3. Governança corporativa – Minas Gerais.
4. Companhia de Tecnologia da Informação do Estado de Minas
Gerais – Prodemge. I. Viana, Raquel de Mattos. II. Título.

CDU 658.115.31 (815.1)

FOLHA DE APROVAÇÃO

AGRADECIMENTOS

Agradecer é uma forma de reconhecer que, apesar de ter empreendido a maior parte do esforço para a conclusão de mais esta jornada, eu não teria conseguido sem aqueles que estiveram ao meu lado, direta ou indiretamente.

Firmado na minha fé, sempre serei grato a Jesus, o Cristo, pois ele tem sido o gigante cujos ombros eu me apoio cotidianamente para enxergar mais longe, além de me fortalecer com esperanças que fazem caminhar para frente. Sempre serei grato também aos meus pais, Noeme e Nilton, pois, mesmo sendo uma pessoa independente hoje, jamais teria conseguido ser quem eu sou sem o esforço de vocês. Sou grato também à minha esposa Juliana e ao meu filho Mateus, por serem o motivo diário das minhas emoções e pela paciência na ausência durante essa jornada.

Agradeço à PRODEMGE, por acreditar que a capacitação profissional é um caminho fundamental para a aperfeiçoamento dos empregados, por financiar esta especialização e viabilizar a conclusão deste trabalho de monografia com o apoio das áreas de RH, em especial a empregada Brunella, e ao gabinete da presidência, na pessoa do assessor Dênis Gomide. Obrigado também a todos os entrevistados que, mesmo em uma realidade de isolamento social, disponibilizaram seus tempos para contribuir para a realização deste trabalho.

Sou grato também à minha orientadora, Dr^a Raquel de Mattos Viana, que soube me direcionar no caminho acadêmico para a conclusão desta pesquisa.

*Não há limite para fazer livros, e o muito estudar
é enfado da carne – Eclesiastes 12:12*

RESUMO

A separação entre gestão e propriedade no contexto organizacional remonta ao início do século XX e está ligada à discussão sobre os conflitos de interesse gerados pelo chamado problema de agência. Esses temas, juntamente com os casos de fraudes fiscais ocorridos no final do século XX e início do século XXI, são o pano de fundo para o entendimento da relevância da chamada Governança Corporativa atualmente. A relevância desse tema, porém, não se limitou à esfera privada, atingindo também a esfera pública. A descentralização administrativa, iniciada com o decreto-lei 200, de 1967, bem como os casos de corrupção, como o emblemático caso da Petrobrás no Brasil, que culminou na chamada Operação Lava Jato; mostraram a necessidade de implementação de sistemas de Governança Corporativa também no âmbito das empresas públicas e sociedades de economia mista. Em razão disso, o Congresso Nacional aprovou a Lei nº 13.303/2016, que tem como um de seus propósitos a definição de um sistema de Governança Corporativa compulsório para as empresas estatais. Este sistema, segundo a lei, deveria estar integralmente implantado em junho de 2018 em todas as empresas estatais do território nacional. Nesse contexto, propôs-se uma investigação para a elaboração desta monografia, cujo problema de pesquisa consiste em verificar qual o nível de aderência da PRODEMGE às práticas de Governança Corporativa exigidas pela Lei nº 13.303/2016, tendo como hipótese a afirmação de que a empresa já estaria integralmente aderente às determinações da lei. A definição da PRODEMGE como organização a ser estudada se deu pelo fato de a empresa ser a patrocinadora do curso de especialização para seus empregados junto à Fundação João Pinheiro e colocar como exigência que o estudo fosse realizado na empresa. Metodologicamente, optou-se por uma pesquisa qualitativa e descritiva, usando como técnica principal o Estudo de Caso. Os dados foram coletados por meio de pesquisa documental e entrevistas semi-estruturada e para a análise usou-se a técnica de Análise de Conteúdo, proposta por Bardin, usando a análise categorial e unidade de contexto como instrumentos metodológicos. Verificou-se a partir dos resultados que a hipótese deve ser rejeitada pelo fato de a empresa apresentar quatro não conformidades com os ditames legais. Viu-se que a maioria dos instrumentos do sistema de Governança Corporativa foram implementados, cerca de

92%, porém, como mencionado, o sistema ainda não foi integralmente adotado, em razão de necessidade de implantação de alguns elementos.

Palavras-chave: Governança Corporativa, Lei nº 13.303/16, Sociedade de Economia Mista, PRODEMGE.

ABSTRACT

The separation between management and ownership in the organizational context dates back to the beginning of the 20th century and is linked to the discussion about conflicts of interest generated by the so-called agency problem. These themes, together with the cases of tax fraud that occurred in the late 20th and early 21st centuries, are the background for understanding the relevance of the so-called Corporate Governance today. The relevance of this theme, however, was not limited to the private sphere, but also reached the public sphere. Administrative decentralization, initiated with Decree-Law 200, of 1967, as well as cases of corruption, such as the emblematic case of Petrobrás in Brazil, which culminated in the so-called Operation Lava Jato; showed the need to implement Corporate Governance systems also within the scope of public companies and mixed-capital companies. As a result, the National Congress approved Law No. 13,303 / 2016, which has as one of its purposes the definition of a compulsory corporate governance system for state-owned companies. This system, according to the law, should be fully implemented in June 2018 in all state-owned companies in the national territory. In this context, an investigation was proposed for the elaboration of this monograph, whose research problem consists in verifying the level of PRODEMGE's adherence to the Corporate Governance practices required by Law No. 13,303 / 2016, with the hypothesis that the company it would already be fully adhering to the provisions of the law. The definition of PRODEMGE as an organization to be studied was due to the fact that the company was the sponsor of the specialization course for its employees with the João Pinheiro Foundation and made it a requirement that the study be carried out in the company. Methodologically, we opted for a qualitative and descriptive research, using the Case Study as the main technique. The data were collected through documentary research and semi-structured interviews and for the analysis, the Content Analysis technique proposed by Bardin was used, using the categorical analysis and context unit as methodological instruments. It was verified from the results that the hypothesis must be rejected due to the fact that the company has four non-conformities with the legal dictates. It was seen that most of the instruments of the Corporate Governance system were implemented, about 92%, however, as mentioned, the system has not yet been fully adopted, due to the need to implement some elements.

Key words: Corporate Governance, Law No. 13,303 / 16, Public Company, PRODEMGE.

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	14
2. EMPRESAS ESTATAIS	19
3. GOVERNANÇA CORPORATIVA.....	22
3.1. O Sistema Legal, Político e Regulatório.....	26
3.2. Sistema de Controle Interno	27
4. O MODELO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA ADOTADO NO BRASIL PARA EMPRESAS ESTATAIS PELA LEI Nº 13.303/2016	31
4.1. Transparência	32
4.2. Gestão de Riscos e Controle Interno	39
4.3. Gestão Corporativa	44
4.4. Função Social da Empresa Estatal	50
5. METODOLOGIA.....	53
5.1. Caracterização da Pesquisa	53
5.2. Coleta de Dados	53
5.3. Tratamento e Análise dos Dados	55
6. APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS	57
6.1. Transparência	57
6.2. Gestão de Riscos e Controle Interno	66
6.3. Gestão Corporativa	71
6.4. Função Social da Empresa Estatal	77
7. CONCLUSÃO.....	83
8. REFERÊNCIAS.....	86
APÊNDICE	95

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Requisitos e Vedações para a indicação de membros do CA.....	46
Tabela 2 – Síntese de Conformidade/Não Conformidade.....	82

LISTA DE APÊNDICES

Anexo 1 – Relação de Documentos Digitais	95
Anexo 2 – Relação de Sistemas de Busca	966
Anexo 3 – Roteiro para Entrevistas	97

LISTA DE SIGLAS E ABREVIATURAS

CA	Conselho de Administração
CAE	Comitê de Auditoria Estatutário
CF	Conselho Fiscal
CGPAR	Comissão Interministerial de Governança Corporativa e de Administração de Participações Societárias da União
CVM	Comissão de Valores Mobiliários
EC	Emenda Constitucional
GC	Governança Corporativa
IBGC	Instituto Brasileiro de Governança Corporativa
PRODEMGE	Companhia de Tecnologia da Informação do Estado de MG.
ROB	Receita Operacional Bruta
SA's	Sociedades Anônimas
SEF-MG	Secretaria de Estado de Fazenda de Minas Gerais

1. INTRODUÇÃO

No início da década de 2000 nos EUA a ENRON, empresa do setor elétrico americano, faliu com uma dívida de mais de US\$ 13 bilhões, fruto de fraudes fiscais, gerando grandes prejuízos para seus investidores. Em razão desse e diversos outros casos, o congresso americano aprovou em 2002 a lei conhecida como Sarbanes-Oxley, ou simplesmente SOX, que contém normas que protegem investidores e demais *stakeholders* de fraudes fiscais e outras práticas fraudulentas.

Recentemente, o Brasil passou por um processo similar com as leis nº 12.846/2013 (Lei anticorrupção) e nº 13.303/2016 (Lei das Estatais). Em relação a essa última, destaca-se que desde 1998, a partir da Emenda Constitucional nº 19, a Constituição Federal prevê em seu art. 173, §1º, a necessidade de elaboração de um estatuto jurídico das empresas públicas, sociedades de economia mista e de suas subsidiárias que explorem atividade econômica de produção ou comercialização de bens ou de prestação de serviços. Entretanto, somente em 2016, 18 anos após a EC nº 19, motivada por desvio de conduta de gestores de empresas estatais como Correios e Petrobrás (PSDB, 2015; SENADO, 2016; BRAGAGNOLI, 2017), o Congresso Nacional aprovou a lei nº 13.303, que ficou conhecida como lei das estatais, regulamentando aspectos como, função social, formas de fiscalização, constituição e funcionamento dos conselhos de administração e fiscal, responsabilização de administradores, entre outros.

Estruturalmente, a lei das estatais está dividida em duas partes, tratando de temas distintos, mas que estão relacionados. A primeira parte contém um conjunto de normas sobre Governança Corporativa, com regras específicas sobre transparência e mecanismos de controle. Já a segunda parte, regula os processos de licitações e contratações (ZYMLER, 2017).

Apesar de a lei ser relativamente nova, o conteúdo tratado na primeira parte (Governança Corporativa) vem sendo debatido há bastante tempo, tanto no meio acadêmico, quanto no ambiente empresarial (SERAFIM *et al*, 2010). As raízes teóricas do tema residem no trabalho de Jensen e Meckling (*Theory of the firm: Managerial behavior, agency costs and ownership structure*), publicado em 1976, no qual os autores discutem os conflitos de agência decorrentes da separação entre propriedade e controle nas empresas (COLLETA, 2017). Já as discussões sobre o

reflexo prático do conceito despontam no cenário mundial na década de 1980 com o caso Texaco, originado a partir de abusos por parte dos dirigentes da empresa (SERAFIM *et al*, 2010).

Na esfera pública, a discussão sobre Governança foi introduzida pelo Banco Mundial em 1992, no documento *Governance and Development* (GONÇALVES, 2006). Entretanto, nos últimos anos a discussão em torno das práticas de Governança nas empresas estatais, especialmente a vertente corporativa, foi retomada com intensidade (SGARBI, 2011), principalmente, por causa dos seguintes fatores: a) presença destacada em setores-chave da economia (como o financeiro e o de infraestrutura); b) impacto nas finanças públicas; c) competição com organizações privadas; d) atendimento a políticas públicas; e) prestação de serviços públicos essenciais; e f) riscos de corrupção e interferência de interesses político-partidários (IBGC, 2017)

Conceitualmente, o termo é visto como um conjunto de mecanismos que têm como propósito amenizar os conflitos de agência, que são os conflitos de interesse gerados em razão da separação entre propriedade e controle de capital, nos quais o agente (gestor que controla o capital) administra os recursos à sua disposição, que são de propriedade do principal (financiador dono do capital), visando a maximização dos seus interesse e não do dono do capital (BERNARDES, 2003; MOTA, CKAGNAZAROFF, AMARAL, 2007). Na prática, ela é entendida como uma série de restrições às quais os administradores se submetem, aplicadas por eles mesmos ou por terceiros, que visam evitar a má alocação dos recursos organizacionais (SHLEIFER, VISHNEY, 1997).

Nesse contexto, a Lei nº 13.303/2016 apresenta-se como o Estatuto Jurídico das empresas estatais, sociedades de economia mista e suas subsidiárias, estabelecendo a obrigatoriedade, em seu art. 6º de que tais organizações observem as regras previstas na lei sobre Governança Corporativa.

O capítulo II da lei é dedicado a apresentar as práticas mínimas de Governança Corporativa que as empresas estatais, sociedades de economia mistas e suas subsidiárias devem obrigatoriamente observar. Na seção I são apresentadas as exigências concernentes a transparência, estrutura organizacional, práticas de gestão de risco, controle interno, entre outros. A seção II, por sua vez, apresenta as regras relativas ao acionista controlador, enquanto a seção III, aquelas relativas ao administrador. As regras sobre o conselho de administração estão contidas nas

seções IV e V. A seção VI é dedicada à diretoria, a VII ao comitê de auditoria estatutário e, por fim, a VIII regula o conteúdo relativo ao conselho fiscal.

Por fim, a lei, em seu art. 91, determinava que as empresas públicas e sociedades de economia mista constituídas antes da vigência da lei teriam o prazo de 24 (vinte e quatro) meses para se ajustarem às regras impostas pelo diploma legal, prazo esse que expirou em junho de

O termo Governança pode ser discutido a partir de diferentes referenciais teóricos. Nas discussões sobre Governança no âmbito do setor público, o conceito tem girado em torno “das preocupações públicas sobre a capacidade de seus sistemas políticos agirem efetivamente e decisivamente para resolver problemas políticos” (PETERS, 2013). Já no âmbito das organizações privadas, a discussão sobre Governança tem girado em torno da chamada “Governança Corporativa”, que diz respeito à criação de mecanismos capazes de alinhar os interesses dos sócios (empresas) ou financiadores (organizações do Terceiro Setor), de um lado, e gestores das organizações, de outro (COLOMBO, GALLI, 2012; MOTA, CKAGNAZAROFF, AMARAM, 2007).

Entretanto, existem organizações que, apesar de estarem legalmente classificadas como privadas e desempenharem atividade econômica, possuem uma natureza essencialmente pública: são as chamadas empresas estatais, subdivididas em dois tipos, as empresas públicas e as sociedades de economia mistas (DI PIETRO, 2014).

A PRODEMGE, Companhia de Tecnologia da Informação do Estado de Minas Gerais, é uma Sociedade de Economia Mista fundada em 1967. Suas atividades compreendem o fornecimento de serviços e produtos de TI para órgãos e entidades da administração pública, especialmente para o Governo do Estado de Minas Gerais, e, de maneira mais restrita, para o mercado em geral (PRODEMGE, 2018a?). A Receita Operacional Bruta da empresa em 2017 foi da ordem de R\$ 278 milhões e o número de empregados em dezembro de 2018 é de 1.113 (PRODEMGE, 2018b?).

Atualmente, a empresa possui como acionista majoritário o Governo do Estado de Minas Gerais e como acionistas minoritários a Companhia de Saneamento de Minas Gerais (Copasa), o Instituto de Previdência dos Servidores de Minas Gerais (Ipsemg), o Banco de Desenvolvimento de Minas Gerais (BDMG), a Junta Comercial do Estado de Minas Gerais (Jucemg), a Companhia Energética do

Estado de Minas Gerais (Cemig), o Departamento de Estradas de Rodagem do Estado de Minas Gerais (DER), a Loteria do Estado de Minas Gerais (Lemg) e o Banco Bradesco S/A (PRODEMGE, 2018c?).

Por se tratar de uma Sociedade de Economia Mista, a PRODEMGE se sujeita à regulação positivada pela Lei nº 13.303/2016. Logo, conclui-se que, não só ela está obrigada a observar todas as regras sobre Governança Corporativa estabelecidas pelo referido diploma legal, como tais regras já deveriam ter sido implementadas pela empresa, uma vez que o prazo para a adequação estabelecido na lei expirou em junho de 2018.

A adoção das práticas previstas na lei tem como objetivo alinhar os interesses dos gestores da empresa aos dos investidores, visando proteger os interesses desses. Entretanto, entende-se que, no caso da PRODEMGE, por se tratar de uma empresa na qual o Estado de Minas Gerais é o acionista majoritário, o interesse nas ações da empresa não se limita aos seus acionistas, mas se estende à toda a população de Minas Gerais, uma vez que os recursos investidos pelo Estado na Companhia não são de propriedade dos gestores públicos mineiros, mas sim de toda a sociedade mineira.

Nesse sentido, a adoção de boas práticas de Governança Corporativa pela PRODEMGE atende não somente aos anseios dos *stakeholders* primários da organização, mas também de seus *stakeholders* secundários¹.

Diante do exposto, o problema de pesquisa que norteará o desenvolvimento deste trabalho é o seguinte: *qual o nível de aderência da PRODEMGE às práticas de Governança Corporativa exigidas pela Lei nº 13.303/2016?*

Adota-se aqui a hipótese de que a empresa já esteja integralmente adequada a todos os impositivos legais do diploma supracitado, em razão do prazo para a implementação do mesmo já ter expirado.

O objetivo geral deste estudo será verificar a adequação das práticas de Governança Corporativa às exigências legais da Lei nº 13.303/2016. Já os objetivos específicos são os seguintes: a) identificar as práticas de Governança Corporativa já implementadas pela PRODEMGE; b) comparar as práticas identificadas com as

¹ Stakeholders primários e secundários são grupos ou atores que possuem algum tipo de interesse nas atividades de uma organização. O que diferencia os primários dos secundários é o grau do impacto que ele pode sofrer em razão das ações executadas pela empresa, sendo que os primários, por serem mais impactados pelas ações das empresas, estariam mais propensos a comportarem-se negativamente, podendo criar conflitos que deverão ser administrados pela empresa (VINHA, 2002).

exigidas pela Lei nº 13.303/2016; c) verificar o nível de aderências da empresa às práticas determinadas pela Lei nº 13.303/16.

2. EMPRESAS ESTATAIS

A intervenção estatal na economia por meio da exploração direta de atividade econômica tem sido, historicamente, alvo de intensas discussões e controvérsias, tanto do ponto de vista científico, quanto do ponto de vista político-ideológico. Apesar disso, tanto no Brasil, quanto em outras partes do mundo, o investimento em atividades produtivas por parte do Estado foi motivado por necessidades de caráter estrutural e político diversos. Inclusive, “a formação de cada segmento empresarial do Estado, e a definição dos papéis de cada empresa estatal correspondem a diferentes situações estruturais, arranjos políticos e necessidades técnicas” (ABRANCHES, 1979, p.96).

No Brasil, a Carta Magna de 1988 recepcionou a ideia de intervenção econômica do Estado de maneira produtiva em seu art. 173. Contudo, limitou essa atuação a duas situações distintas: quando for necessário aos imperativos da segurança nacional ou quando houver relevante interesse coletivo.

Nesse sentido, entende-se que, apesar da livre iniciativa ser um dos fundamentos da ordem econômica, como estabelecido no art. 170 da Constituição, a atuação estatal como agente produtivo não pode estar embasada nesse pilar, mas tem que, necessariamente, vincular-se a alguma política pública relacionada às duas situações destacadas no art. 173.

Logo, apesar de atuar como empresário, vê-se que a ação do Estado nesse papel não tem como propósito exclusivo a busca pelo lucro como na iniciativa privada, mas o alcance de determinados objetivos políticos relacionados a imperativos da segurança nacional ou relevante interesse coletivo. Isso não significa, porém, que a Constituição veda a obtenção de lucro pelo Estado através de empreendimentos produtivos, mas que esse propósito não é a razão de ser da presença do Estado como ator no setor econômico.

Reforçando esse sentido, Bandeira de Mello (2009) destaca que as empresas estatais são, em sua essência, instrumentos de ação do Estado. Ou seja, um traço fundamental que caracteriza tais organizações é o fato de elas se caracterizarem como auxiliares do Estado, trazendo em sua instituição a definição de que elas são empresas cujos interesses transcendem aqueles meramente privados.

A intervenção do Estado na economia como explorador direta de atividade econômica se dá através das chamadas Empresas Estatais, que são “todas as entidades, civis ou comerciais, de que o Estado tenha o controle acionário” (DI PIETRO, 2014), entendida pela doutrina jurídica nacional como gênero, que é composto pelas duas espécies definidas constitucionalmente: a Empresa Pública e a Sociedade de Economia Mista.

O Decreto-Lei nº 200/1967 define as duas organizações como entidades dotadas de personalidade jurídica de direito privado e criadas por lei para a exploração de atividade econômica. A diferença entre as duas, de acordo com o diploma legal, refere-se à forma de organização que cada uma delas pode assumir. Enquanto a Sociedade de Economia Mista, de acordo com o Decreto-Lei, só pode assumir a forma de Sociedade Anônima, tendo o Estado como detentor da maioria das ações com direito a voto; a Empresa Pública, por sua vez, pode assumir qualquer uma das formas admitidas pelo direito nacional.

Di Pietro (2014) traz, ainda, outros traços comuns e distintivos entre os dois tipos de organização, não destacados pelo Decreto-Lei nº 200/1967. São eles:

Outros traços comuns:

- Além de criadas, ambas só podem ser extintas mediante autorização legal;
- As duas se sujeitam ao controle estatal;
- Nos regimes jurídicos de ambas há a derrogação parcial de normas de direito privado por normas de direito público; e
- Os dois tipos se vinculam aos fins definidos na lei instituidora.

O outro traço distintivo refere-se à composição de capital, sendo que a Sociedade de Economia Mista pode ser constituída por capital de origem pública e privada, enquanto que na constituição da Empresa Pública só é admitido capital público (DI PIETRO, 2014).

O fato de serem pessoas jurídicas de direito privado, mas estarem debaixo do controle estatal, mostra que Empresas Públicas e Sociedades de Economia Mista não estão sujeitas inteiramente, nem ao regime de direito privado, nem ao regime de direito público. Para alguns autores, trata-se de um regime jurídico híbrido, visto que a própria Constituição define que elas se sujeitam ao regime jurídico próprio das empresas privadas (art. 173, §1º, II) e estabelece que normas de direito público,

como o uso de licitações (art. 173, §1º, III), aplicam-se às mesmas (DI PIETRO, 2014; CARVALHO-FILHO, 2014; MEDAUAR, 2004).

Como ressaltado por Di Pietro (2014), trata-se de uma situação na qual a regulação é feita a partir das normas de direito privado, mas que, em situações específicas, há a derrogação do direito privado e a aplicação de normas de direito público. Além da aplicação das regras de licitação, como já mencionado, Medauar (2004) também cita que as decisões de dirigentes das empresas estatais se equiparam a atos de autoridades públicas, para efeito de ajuizamento de mandado de segurança, ação popular e ação civil pública; além de mencionar que elas estão sujeitas ao controle administrativo, tanto pela Administração direta (supervisão ministerial), quanto pelo próprio legislativo e também pelos tribunais de contas.

3. GOVERNANÇA CORPORATIVA

A separação entre propriedade e controle, bem como a pulverização da propriedade, é uma característica singular das organizações modernas. O trabalho de Berle e Means (1968) é um marco na pesquisa organizacional sobre o tema estrutura de propriedade, não só pelo pioneirismo na constatação empírica sobre a dispersão da propriedade de corporações dos EUA em ações, bem como a sua evolução nas primeiras décadas do século XX (FILHO, 1987); mas também pela introdução da discussão sobre os conflitos de interesse gerados em decorrência dessa dispersão e o seu impacto sobre o desempenho e valor das companhias estudadas (SAITO; SILVERIA, 2008).

Considerando esse último aspecto citado, durante o século XX, vários pesquisadores se debruçaram sobre a tarefa de analisar a empresa na tentativa de formular uma teoria que explicasse a relação existente entre a pulverização da propriedade e a relação entre atores externos e internos à corporação, bem como seus respectivos efeitos (SAITO; SILVERIA, 2008). Apesar disso, somente a partir da década de 1970, com o artigo de Jensen e Meckling (1976) *Theory of the Firm: managerial behavior, agency cost and ownership structure*, esses autores apresentam uma teoria abrangente sobre o assunto, denominada Teoria da Agência (MOTA, *et al*, 2007).

A razão de ser da Teoria da Agência está no chamado "relacionamento de agência", que, na definição de Jensen e Meckling (1976), consiste em um "contrato no qual uma ou mais pessoas – o(s) principal(ais) – empregam outra pessoa – o agente – para realizar algum serviço em seu nome, envolvendo a delegação de autoridade para tomada de decisões pelo agente" (p.308). O problema dessa relação contratual surge a partir do pressuposto indicado pelos autores de que cada uma das partes (agente e principal) são maximizadoras dos seus próprios interesses, ou utilidade. Logo, com base nesse pressuposto, entende-se de que há circunstâncias dentro dessa relação nas quais pode haver uma incongruência entre o comportamento do agente esperado pelo principal e aquele que ele efetivamente realiza (EISENHARDT, 1989). Na medida em que o agente utiliza os recursos colocados à sua disposição e a autoridade a ele delegada para maximizar os seus interesses em detrimento dos interesses do principal, percebe-se um conflito de interesses, quem Jensen e Meckling (1973) definem como "problema de agência".

Vale ressaltar que os autores destacam que o problema de agência é um problema geral, que não se restringe ao universo empresarial, mas que pode ser observado em qualquer tipo de organização ou de relação que envolva esforços de cooperação entre indivíduos.

Para evitar essa incongruência entre comportamento esperado e realizado pelo agente, Jensen e Meckling (1976) argumentam que o principal despense recursos com o intuito limitar a ação do agente na tentativa alinhar os interesses das partes. Tais dispêndios podem ser gastos, tanto com esforços de monitoramento das atividades do agente, para garantir que ele não tome decisões contrárias ao interesse principal; quanto com incentivos, como forma de compensação por ações que maximizem a utilidade do principal. Estes gastos realizados pelo principal são definidos pelos autores como “custos de agência”².

Vale destacar que os custos de agência não se limitam a despesas de natureza pecuniária, como remuneração e bônus; mas incluem também aquelas despendidas para gerar benefícios de natureza não pecuniária, como, por exemplo, *status* da posição, poder hierárquico, possibilidade de nomeação de amigos para cargos na organização, direcionamento para contratação de insumos, espaço de trabalho luxuoso, motorista particular, veículos à disposição, entre outros (JENSEN; MECKLING, 1976; SAITO e SILVEIRA, 2008; MOTA, *et al.*, 2007).

No contexto corporativo contemporâneo, especialmente a partir do final da década de 1980, o problema de agência ganha novos contornos dentro de um tema emergente: a Governança Corporativa (SILVEIRA, 2002). Como sintaticamente a expressão sugere, ela se refere a práticas relativas à forma como uma empresa é gerenciada ou controlada. Contudo, o esforço gramatical não é suficiente para se compreender um fenômeno que envolve aspectos empresariais, sociológicos, jurídicos, econômicos entre outros.

Em um primeiro esforço conceitual, entende-se que a Governança Corporativa é uma forma de aperfeiçoamento da Gestão, que tem como objetivo dar maior clareza e transparência às ações dos administradores (BERNARDES, 2003). Esse aperfeiçoamento se dá através da adoção de mecanismos que têm como propósito amenizar o problema de agência (MOTA *et al.* 2007), mecanismos esses

² Além da despesa de monitoramento e da despesa de incentivo, essa denominada pelos autores como despesa de vínculo ou de ligação, Jensen e Meckling (1976) incluem como custo de agência o que eles definem como perda residual, que é a “redução do bem-estar sofrida pelo principal devido [ao problema de agência]” (p.308), calculada em unidades monetárias.

relacionados ao processo de monitoramento do agente e de oferta de incentivos ao mesmo. Nesse sentido, entende-se que a Governança Corporativa é uma evolução pragmática do conflito entre agente e principal observado na Teoria da Agência.

Em razão disso, abaixo se detalhará teoricamente o tema Governança Corporativa, apresentando a discussão em torno do tema no ambiente empresarial, mas, principalmente, fazendo a conexão com a sua aplicação no setor público, e em especial, no âmbito das empresas estatais.

No âmbito do ambiente empresarial, os casos a seguir são bem ilustrativos: Enron Corporation: fraude identificada após pedido de concordata em 2001, dívida estimada à época de U\$ 22 bilhões (CARVALHO, 2004); Qwest Corporation admitiu em 2002 fraude em seus resultados contábeis de 1999 a 2001, acumulando na época dívida de U\$ 26 bilhões; (BBC Brasil, 2002a); ainda em 2002 a Worldcom também admitiu fraude em seus dados contábeis, somando uma dívida na época superior a U\$ 40 bilhões (BBC Brasil, 2002b). Unem-se a esse grupo empresas como Toshiba, Tyco, HealthSouth, AIG, Lehman Brothers e Satyam (FENACOM, 2017) que, utilizando de estratégias contábeis ilegais, manipularam seus dados financeiros para apresentar resultados inverídicos, mas que permitiram aos seus gestores receber o pagamento dos bônus correspondentes.

Similarmente, no Brasil, pode-se citar os casos do Banco Panamericano, em 2006, cuja fraude ocorreu entre os anos de 2007 a 2010 (G1, 2018), a Petrobrás, alvo da operação Lava Jato no combate à corrupção no país; e do Grupo OGX, do empresário Eike Batista, acusado de obtenção de vantagens ilícitas através do uso de informação privilegiada e manipulação de resultados (LIMA JÚNIOR *et al.*, 2017).

Fraudes corporativas como as citadas acima, além do prejuízo financeiro que refletem em investidores, clientes e fornecedores; provocam outros impactos negativos, como o desemprego, desaparecimento de empresas, redução do nível de confiança no mercado e redução do nível de competitividade de outras companhias em razão do aumento dos custos de controle decorrentes dessa desconfiança (COSTA e WOOD JR, 2012).

É nesse cenário que a discussão sobre Governança Corporativa (GC) ganhou força, uma vez que a adoção das chamadas boas práticas de GC é uma estratégia adotada pelo mercado para se combater às fraudes corporativas, como as supramencionadas (LIMA JÚNIOR *et al.*, 2017).

Governança Corporativa, na definição do IBGC (2015), “é 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” (p.20). A definição proposta pela Comissão de Valores Mobiliários (CVM) é mais objetiva ao conceituar a GC como um conjunto de ações que têm dois propósitos distintos: 1º) otimizar o desempenho da organização e 2º) proteger todas as partes interessadas (*stakeholders*), como investidores, empregados e credores (CVM, 2002). O Governo Federal, por meio do decreto nº 6.021/2007 que criou a comissão interministerial de Governança Corporativa, definiu a expressão como o

conjunto de práticas de gestão, envolvendo, entre outros, os relacionamentos entre acionistas ou quotistas, conselhos de administração e fiscal, ou órgãos com funções equivalentes, diretoria e auditoria independente, com a finalidade de otimizar o desempenho da empresa e proteger os direitos de todas as partes interessadas, com transparência e equidade, com vistas a maximizar os resultados econômico-sociais da atuação das empresas estatais [...] (BRASIL, 2007).

Na prática, isso consiste em uma série de restrições impostas aos administradores, por eles mesmos ou pelos investidores, para se ampliar a capacidade da organização de atrair investimentos, assegurar o retorno dos acionistas e evitar a má alocação dos recursos organizacionais em projetos não atrativos (SHLEIFER e VISHNY, 1997, p.743). Nesse sentido, entende-se a GC como uma forma de aprimoramento da gestão corporativa através do uso de mecanismos que tem como finalidade alinhar os interesses entre gestores e acionistas. Em suma, uma estratégia para se resolver o problema de agência nas organizações contemporâneas.

Jensen (1993) denomina estes mecanismos como “forças de controle” que operam na organização e os classifica dentro de quatro categorias. São elas:

- I) o mercado de capitais;
- II) o sistema legal, político e regulatório;
- III) o mercado de produtos e fatores (setor de atuação); e
- IV) o sistema de controle interno.

Este trabalho, porém, focará no segundo mecanismo apresentado, “ambiente legal, político e regulatório”, uma vez que o problema de pesquisa trata, especificamente, de institutos e procedimentos legais previstos na lei nº

13.303/2016. Serão abordados, também, alguns mecanismos relativos ao sistema de controle interno, na medida em que eles tiverem previsão legal no referido diploma legal.

Não serão analisados neste trabalho mecanismos relativos às categorias “mercado de capitais” e “mercado de produtos e fatores”. A exclusão da primeira categoria, inclusive, justifica-se também pelo fato de a PRODEMGE ser uma Sociedade de Capital Fechado, não possuindo ações negociadas em bolsas de valores. Logo, inexiste em sua realidade situações que envolvem esforços de acionistas minoritários buscando mais controle visando a alteração da administração ou as políticas da empresa (OKIMURA, 2003). A exclusão da categoria “mercado de produtos e fatores”, por sua vez, justifica-se pelo fato de que essa categoria constitui-se de mecanismos relativos a movimentos de oferta e procura no mercado (JESSEN, 1993; OKIMURA, 2003). Apesar de a PRODEMGE estar inserida em um setor de atuação no qual existe competição com outras empresas privadas, tais mecanismos estão fora do escopo regulatório da lei nº 13.303/2016, motivo pelo qual tal categoria não será alvo deste estudo.

3.1. O Sistema Legal, Político e Regulatório

O Estado, por meio de sua função legislativa, é um agente ativo na definição dos sistemas financeiro e legal de cada nação, modelando a formação dos mercados de capitais locais e nível de proteção dados a investidores, acionista e credores (SILVEIRA, 2002). Nesse contexto, o Sistema Legal, Político e Regulatório, discutido por Jensen (1993), consiste em um mecanismo externo que busca a conformidade da organização a um conjunto de normas que estabelecem um padrão mínimo de práticas corporativas que devem ser observadas.

Nesse sentido, Jensen (1993) coloca que o mecanismo é um instrumento especialmente útil no que se refere à prevenção de comportamentos contrários aos interesses da organização por parte do corpo gerencial. No entanto, Mendonça e Filho (2004) ponderam que se o mecanismo estiver baseado em um conjunto genérico de normas e com poucos instrumentos práticos de fiscalização, ele não será efetivo, principalmente para monitorar o comportamento dos administradores das organizações.

Os trabalhos de La Porta *et al* (1997, 1998, 2000) demonstram que o Sistema Legal, Político e Regulatório é, se não o principal, um dos mecanismos de GC mais importantes. Para os autores, porém, este mecanismo é fortemente influenciado, tanto pela tradição legal, quanto pelo nível de *enforcement* referente aos ordenamentos jurídicos de cada país. Isso, na visão dos autores, gera consequências significativas, especialmente na conformação das estruturas de capital e de propriedade das empresas, bem como no modelo de Governança Corporativa adotado em cada país. Os resultados das pesquisas dos autores, inclusive, sustentam a hipótese de que em países com mecanismos de proteção a investidores mais fracos tendem a ter uma maior concentração de propriedade, principalmente, em empresas públicas de grande porte.

3.2. Sistema de Controle Interno

Em síntese, a literatura sobre GC define o Sistema de Controle Interno como um conjunto de três mecanismos distintos: a) conselho de administração; b) Incentivos gerencias; e c) estrutura de propriedade (DENIS e MCCONNELL, 2003; OKIMURA, 2003; SILVEIRA, 2004; AGUILERA *et al*, 2015).

Conselho de Administração

Trata-se de um órgão deliberativo exigido legalmente no Brasil, sendo considerado um mecanismo direto de controle sobre administradores, cujas competências se resumem em definir os rumos da organização e contratar, fiscalizar, demitir e compensar os diretores (MOTA, CKAGNAZAROFF e AMARAL, 2007; OKIMURA, 2003; DENIS e MCCONNELL, 2003).

É considerado por Jensen (2003) como o principal mecanismo interno de controle, tendo a independência dos seus membros como característica essencial que permite o cumprimento de suas responsabilidades (AGUILERA *et al*, 2015), independência essa entendida, objetivamente, como o membro ser externo à empresa, o que, teoricamente, seria garantia de uma atuação estritamente técnica, com isenção emocional e financeira e sem influência decorrente de relações pessoais ou profissionais (IBGC, 2015).

Estudos acadêmicos nesse sentido, entretanto, demonstram que a correlação positiva observada na teoria entre independência do CA e desempenho da empresa não possuem sustentação empírica conclusiva (AGUILERA *et al*, 2015). Denis e McConnell (2003), inclusive, também propõem questionamento nesse sentido, indicando que, por vezes na prática, os conselhos de administração possuem membros que deveriam ser alvo de monitoramento.

Para uma atuação efetiva do CA, algumas características são indispensáveis. São elas: a) presidência da organização e do CA serem ocupadas por pessoas diferentes; b) conselho composto por membros externos; c) acesso irrestrito dos membros a todas as informações organizacionais; e d) o CA possuir competência para indicar e destituir a auditoria independente (MOTA, CKAGNAZAROFF e AMARAL, 2007).

Incentivos Gerenciais

Os incentivos gerenciais, dentro da discussão sobre GC, referem-se à política de remuneração dos executivos da companhia (AGUILERA *et al*, 2015; OKIMURA, 2003). Porém, Mota e Ckagnazaroff (2008) mostram que, na prática, esses incentivos não se restringem apenas à remuneração dos gestores, mas incluem, também toda e qualquer vantagem obtida pelos executivos em razão do seu cargo.

A lógica por trás deste mecanismo é de que, quanto maiores forem os incentivos (remuneração + demais vantagens) menor seria a probabilidade de o gestor ter atitudes que implicassem na perda de seu cargo (OKIMURA, 2003).

Pesquisas a respeito desse tema, comumente, tem o seu foco em torno do nível de remuneração dos executivos, remuneração de executivos com ações (*stock options*) e o grau de correlação entre as variáveis anteriores e desempenho organizacional (MURPHY, 1999; CORE, GUAY e LARCKER, 2003). Inclusive, o Código das Melhores Práticas de GC do IBGC inclui como “boa prática” a vinculação da remuneração dos diretores com os resultados, a partir da definição, de forma clara, das metas de curto e de longo prazos.

Entretanto, Okimura (2003) destaca que as fraudes contábeis em grandes corporações observadas especialmente na década de 2000 estavam diretamente

relacionadas ao vínculo da remuneração dos gestores ao valor da empresa nos mercados de capitais. Com o objetivo de manterem altos os valores das ações de suas companhias e, conseqüentemente, obterem altos níveis de vantagens financeiras, vários executivos lançaram mão de artifícios ilegais para fraudar balanços financeiros, provocando perdas significativas, tanto para acionistas, quanto para a sociedade em geral. Nesse contexto, o caso Enron é emblemático.

Tais casos de fraudes fiscais conduzem ao questionamento quanto ao uso da política de remuneração como um mecanismo eficaz de GC, ou ao menos o seu uso a partir de uma prescrição normativa simples. Core, Guay e Larcker (2003), inclusive, destacam que o uso do mecanismo dessa forma é inadequado, indicando que é necessário, para que ele cumpra o seu propósito, entender os objetivos dos acionistas, as características dos gerentes e outros elementos do ambiente de tomada de decisão antes de tirar conclusões sobre a conveniência dos planos de incentivo ou o nível de propriedade dos administradores.

Estrutura de Propriedade

O terceiro mecanismo interno é a Estrutura de Propriedade da organização. No contexto da GC, a literatura sobre este mecanismo trabalha com a hipótese de que uma maior participação acionária incentiva o proprietário a despender mais capacidade e recursos com monitoramento dos administradores, o que, conseqüentemente, reduziria o conflito de interesses entre acionista e gestores e aumentaria o valor da companhia (AGUILERA *et al*, 2015; DENIS e MCCONNELL, 2003; SILVEIRA, 2004).

Denis e McConnell (2003) relatam que pesquisas sobre estrutura de capital nos EUA e Reino Unido demonstram que participações acionárias iguais ou superiores a 5% são consideradas significativas para motivar os acionistas a agirem de maneira mais proativa no monitoramento dos gestores ou procurarem influenciar, de alguma maneira, o processo de tomada de decisões da organização.

Entretanto, outra variável a ser considerada na análise da Estrutura de Propriedade é a presença de um acionista controlador. Por um lado, essa presença é vista como positiva, porque, grandes acionistas possuem mais recursos e, conseqüentemente, maior capacidade de monitoramento dos gestores, o que implicaria na redução do conflito de interesses. Por outro, observou-se que essa

característica tem intensificado o problema de agência, visto que pesquisas a respeito, especialmente nos países em desenvolvimento e na Europa continental, indicam que a presença de um controlador significa maior potencial de expropriação de acionistas minoritários e maiores custos de monitoramento para esse grupo. Na prática isso significa que, por possuírem maior poder de influência na organização, acionistas controladores tendem a direcionar a ação da organização para objetivos que os beneficiem diretamente e não, necessariamente, a todos os acionistas, o que geraria aos controladores um ganho extra além daquele correspondente à sua participação acionária, em detrimento de acionistas minoritários (ALDRIGHI e NETO, 2005; SILVERIA, 2002; SILVEIRA, 2004).

4. O MODELO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA ADOTADO NO BRASIL PARA EMPRESAS ESTATAIS PELA LEI Nº 13.303/2016

É importante destacar inicialmente que este trabalho restringirá o seu escopo aos mecanismos de Governança Corporativa, bem como os seus detalhamentos e especificações, previstos na lei nº 13.303/2016. Não será abordado aqui o conteúdo do decreto estadual nº 47.154/2017, que regulamenta a lei nº 13.303/2016.

A circunscrição do escopo ao conteúdo da lei nº 13.303/2016, porém, não traz prejuízo à análise dos problemas propostos, uma vez que o decreto estadual nº 47.154/2017 é um ato normativo derivado, ou seja, não pode inovar no direito brasileiro, mas apenas estabelecer normas que permitam a fiel execução da lei (DI PIETRO, 2014). Nesse sentido, os normas do decreto restringem-se aos mecanismos já estabelecidos pela lei, não trazendo nenhum instrumento novo.

Primeiramente, deve-se dizer que, tanto a política de GC, quanto o modelo de GC adotados pelo Governo Federal para as empresas estatais, estão alinhados com o problema de agência discutidos por Jensen e Meckling (1976). No tocante à política, isso está evidenciado pela definição de GC adotada pela Governo Federal no decreto nº 6.021/2007, que cria a CGPAR - Comissão Interministerial de Governança Corporativa e de Administração de Participações Societárias da União, citada em tópico acima. Já quanto ao modelo, isso está evidenciado pelos mecanismos de GC adotados através da lei nº 13.303/2016, que serão apresentados nas linhas abaixo.

Além disso, é importante destacar que o modelo de GC estabelecido pela lei nº 13.303/2016 não se aplica a todas as empresas estatais, mas somente àquela cuja receita operacional bruta (ROB), no exercício social anterior, for igual ou superior a R\$ 90 milhões (art. 1º, §1º). Para o cálculo desse valor de referência considera-se não somente o faturamento da empresa principal, mas também o faturamento das respectivas subsidiárias, quando existirem. A lei, contudo, define que os conteúdos de alguns artigos são aplicáveis a todas as empresas estatais, independentemente do ROB. Destes, somente o conteúdo do art. 8º, 12 e 27 estão alinhados com mecanismos de GC, que serão apresentados abaixo. Quanto aos demais artigos (2º, 3º, 4º, 5º, 7º e 11), trata-se de conteúdo não alinhados com os mecanismos de GC.

A lei nº 13.303/2016 está estruturada, quanto ao conteúdo, em três grupos de normas. O primeiro (Título I) contém os dispositivos que regulam o modelo de Governança Corporativa, o segundo (Título II) reúne as normas relativas às Licitações e Contratos e o terceiro (Título III), que trata das disposições finais e transitórias. Em todos os grupos existe conteúdo relevante para este trabalho. No primeiro grupo está a maior parte do conteúdo sobre o qual se deterá essa pesquisa. No segundo, há alguns dispositivos no capítulo III, que trazem regras sobre controle externo e interno. Por fim, o terceiro grupo traz um dispositivo relevante, que é o que define o prazo de adequação ao disposto na lei.

Neste trabalho, porém, para fins didáticos, dividiu-se o conteúdo da lei relativo à GC em quatro categorias. São elas: 1º) transparência; 2º) gestão de riscos e controle interno; 3º) gestão corporativa; e 4º) função social da empresa estatal. A seguir serão abordadas essas categorias.

4.1. Transparência

No tocante à transparência, a lei não é exaustiva quanto às práticas a serem adotadas pelas empresas estatais. Apesar disso, ela estabelece, em seu art. 8º, os requisitos mínimos que devem ser observados por todas as empresas públicas e sociedades de economia mistas, independentemente de sua ROB.

Um desses requisitos refere-se à adequação do Estatuto Social da empresa estatal à autorização legislativa de sua criação. Esse requisito prevê que o Estatuto Social deve refletir a lei de criação da empresa, determinando que os dispositivos estatutários estejam em harmonia com os propósitos definidos para a empresa pelo legislador.

Segundo Cardoso (2016), isso não “significa que o estatuto não possa estabelecer um regime mais detalhado a respeito do funcionamento e atuação da [empresa estatal]. Porém, afasta o cabimento de previsões estatutárias incompatíveis com o previsto na lei de criação” (p.2).

Junto com a previsão de adequação, há também três documentos entre os requisitos previstos no art. 8º da lei. São eles:

- a) Carta de compromisso de execução de objetivos de políticas públicas: trata-se de documento que deve ser elaborado anualmente, subscrito pelos membros do CA, e que tem como propósito demonstrar que as ações da

- empresa estão alinhadas com os motivos que levaram à sua constituição, ou seja, que ela está cumprindo sua missão institucional definida em sua lei de criação. Nela devem estar descritos de maneira clara os recursos empregados para esse fim, bem como os impactos econômico-financeiros dessas ações, comprovados por meio de indicadores objetivos;
- b) Carta de Governança Corporativa: deve ser elaborada anualmente em um documento único escrito, em linguagem clara e direta. Seu conteúdo deve conter as políticas e práticas de GC, as atividades desenvolvidas pela companhia, a estrutura de controle, os fatores de risco, os dados econômico-financeiros, bem como a descrição da composição e da remuneração da administração e os comentários dessa sobre o desempenho empresarial; e
- c) Relatório integrado³ ou de sustentabilidade⁴: deve ser elaborado anualmente. Não há na lei especificação quanto ao seu conteúdo.

Outros requisitos mínimos de transparência estabelecidos no art. 8º consistem, tanto na elaboração, quanto na divulgação de três tipos de políticas específicas pelas empresas estatais.

A primeira refere-se à *Política de Divulgação de Informações*, que, além de observar a legislação vigente quanto ao tema, deverá também considerar as chamadas “melhores práticas” de mercado.

No tocante à legislação para a elaboração da política, pode-se destacar a Lei de Acesso à Informação (Lei nº 12.527/2011), que regula o direito constitucional quanto ao tema, impondo à Administração Pública o dever de garantir o acesso a informações, tanto de interesse particular, quanto de interesse coletivo ou geral. Nos artigos 1º e 2º é definida a abrangência da lei, que inclui entre as organizações subordinadas às suas normas as empresas públicas e sociedades de economia mista de todos os entes da federação (BRASIL, 2011). Logo, cabe às empresas

³ Relatório integrado é um documento que tem como objetivo demonstrar a correlação entre estratégia, governança, desempenho e perspectivas de uma organização com a geração de valor no curto, médio e longo prazos (IIRC, 2014). É uma forma de apresentação de informações que mostra como as estruturas de GC funcionam e como elas impactam nos objetivos organizacionais. No caso do setor público, esses objetivos representam resultados úteis que atendem às demandas da sociedade. Por esse motivo, o TCU entende que o relatório integrado é o modelo mais adequado para a prestação de contas por resultados (TCU, 2018).

⁴ Relatório de sustentabilidade são documentos através dos quais organizações divulgam os impactos socioambientais causados pelas suas atividades cotidianas (CAMPOS *et al*, 2013). Ele tem como objetivo tornar públicas as ações de uma organização que traduzem a responsabilidade e preocupações dela com o ambiente no qual ela está inserida (OLIVEIRA, 2014).

estatais observar os procedimentos previstos não só em relação à solicitação de acesso à informação, como também a sua divulgação, independentemente de requerimentos, nos casos especificados.

Um segundo diploma relevante para as sociedades de economia mista é a Lei das S/A's (Lei nº 6.404/1976). Especificamente em relação às sociedades de economia mista, essa lei merece atenção pelo fato de que esse tipo de empresa é obrigada a assumir a forma de sociedade anônima, conforme previsto no art. 5º, III, do Decreto-Lei nº 200/1967 (BRASIL, 1967). Consequentemente, está sujeita a todas as divulgações de informação obrigatórias exigidas pela lei, como as demonstrações financeiras (art. 134, §4º) e as atas de assembleia (art. 130, §2º), por exemplo (BRASIL, 1976).

Essas duas são apenas exemplos de leis a serem observadas pelas sociedades de economia mista na elaboração de sua política de divulgação de informações. Não será apresentado aqui um rol exaustivo por se tratar de um esforço fora do escopo da pesquisa.

Além da atenção à legislação sobre o tema, a lei também menciona as chamadas “melhores práticas” de mercado. No Brasil, o Instituto Brasileiro de Governança Corporativa é uma referência sobre o tema GC, e tem como objetivo a geração e disseminação de conhecimento sobre as “melhores práticas” de GC. Sua principal publicação é o chamado “Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa”, que atualmente está em sua 5ª edição [IBGC, 2019?].

O Código produzido pelo IBGC traz em seu conteúdo um tópico dedicado ao tema “Política de Divulgação de Informações”, desenvolvido a partir da premissa de que sócios e investidores devem ser tratados de forma equitativa, devendo, portanto, ter acesso simultaneamente às informações da organização. O tópico apresenta um rol de cinco temas sobre os quais a política de divulgação de informações deve tratar: a) a forma como a divulgação de informações deve ser realizada; b) a discriminação de responsabilidades do CA e do corpo diretor; c) a definição de um responsável que assegure o cumprimento dos requisitos de divulgação; d) formas de evitar a assimetria de informações e o uso de informação privilegiada; e e) a definição de porta-vozes para os assuntos divulgados (IBGC, 2015).

Deve-se dizer, porém, que o Código do IBGC não é um modelo rígido, mas uma referência de consulta sobre os temas que gravitam a GC. Além disso, ele não é o único guia sobre o tema. Há ainda outros elaborados especificamente para o

setor público⁵, como o *Good Governance in the Public Sector*, publicado pela *International Federation of Accountants*, organização com sede nos EUA; e o *Better Practice Guides*, publicado pelo *Australian National Audit Office*, com sede na Austrália (TCU, 2014). Apesar da especificidade destas publicações para o setor público, deve-se destacar que não se identificou ainda um esforço, tanto de tradução quanto de validação destes modelos para a realidade brasileira, motivo pelo qual é importante analisar tais bibliografias com base no contexto nos quais elas foram produzidas.

A segunda política mencionada como requisito mínimo de transparência é a de *Distribuição de Dividendos*. A decisão de distribuir os lucros aos acionistas ou reter uma parcela maior do mesmo para se investir mais na própria empresa é uma decisão complexa que é influenciada por diversos fatores. Um dos que mais influenciam nessa decisão é a previsão legal a esse respeito.

Em pesquisa recente, Vacin e Procianoy (2016) demonstram que a legislação, não só possui uma importância significativa na tomada de decisão a respeito da Política de Dividendos de empresas brasileiras, como mostram também que aquelas empresas que distribuem apenas o mínimo legal o fazem por fatores diferentes daquelas que distribuem valores mais altos. Ferreira Júnior *et al* (2010), por sua vez, mostram que, além dos aspectos legais, os problemas de agência também são determinantes nesse tipo de decisão, concluindo que empresas que adotam práticas de GC tendem a distribuir maiores valores em dividendos. Dentro dessa discussão, Forti, Peixoto e Alves (2014) concluíram que as empresas que possuem algumas das seguintes características, sozinhas ou em conjunto, i) maior tamanho da empresa; ii) maior rentabilidade; iii) maior valor de mercado; iv) maior liquidez; e v) maior crescimento dos lucros; possuem maior propensão em distribuir seus lucros na forma de dividendos.

Especificamente, em relação às Sociedades de Economia Mista, pelo fato de serem legalmente obrigadas a adotar a forma de sociedade anônima, elas devem definir em seu estatuto o percentual correspondente ao dividendo obrigatório. Caso não haja essa previsão estatutária, esse percentual será de 50% do lucro líquido do exercício, considerando as possibilidades de acréscimos e decréscimos

⁵ É importante salientar que os guias da IFAC, bem como da ANAO, foram elaborados tendo como referência as discussões sobre Governança Corporativa e sobre problemas de agência, destoando das discussões relativas à Governança Pública como tratada em Kissler e Heidemann (2006) e Melo (1996).

determinados legalmente (art. 202, *caput* e inciso I, Lei nº 6.404/1976). Juntamente com a legislação, os fatores discutidos por Ferreira Júnior *et al* (2010) e Forti, Peixoto e Alves (2014) também são relevantes para a elaboração da política de distribuição de dividendos de uma sociedade de economia mista. Contudo, há um fator peculiar a esse tipo de organização não presente no contexto da maioria das organizações privadas: a vinculação aos fins definidos na sua lei de criação (DI PÍETRO, 2014; BRASIL, 1976).

Empresas privadas, fruto da iniciativa particular, têm como propósito o lucro. Nesse caso, o dividendo é a consecução desse propósito para o acionista, ou seja, a remuneração do capital investido. No caso de uma sociedade de economia mista, apesar de exercer uma atividade de natureza econômica, há a exigência de um comprometimento da organização com a execução do interesse público que motivou a sua criação.

O interesse público é um elemento fundamental da atividade estatal, sendo que, quando há a exploração de atividade econômica pelo estado, o interesse econômico é subsidiário ao interesse público. No caso dessa atuação por meio das sociedades de economia mista, o interesse econômico é elemento essencial à sobrevivência e sustentabilidade da organização no longo prazo. Contudo, ele não tem primazia sobre o interesse público. No contexto das sociedades de economia mista os interesses público e econômico se fundem para se construir a finalidade da organização, que, por fim, constituem-se como os elementos que direcionam a atuação estatal na atividade econômica (BONFIM, 2011).

Nesse sentido, ao definir uma política de distribuição de dividendos, uma sociedade de economia mista tem a complexa tarefa de harmonizar os diferentes interesses envolvidos, buscando remunerar adequadamente os seus acionistas, mas também considerar os propósitos públicos definidos em sua constituição.

A última política estabelecida pelo art. 8º da lei nº 13.303/2016 é a de *Transações com as Partes Relacionadas*. Por "partes relacionadas" entende-se quaisquer pessoas, físicas ou jurídicas, com as quais a organizações possam manter relações contratuais que não sejam as de independência (IBGC, 2019).

A inclusão do dispositivo na lei nº 13.303/2016, segundo Cardoso (2016), visa evitar conflitos de interesses que possam, de alguma maneira, serem prejudiciais aos acionistas da empresa. Esse conflito de interesses, por sua vez, pode se manifestar de três maneiras distintas: a) abuso de direito de voto e/ou de poder de

controle por parte do acionista controlador; b) transações entre acionistas e partes relacionadas; e c) transações entre administradores e partes relacionadas (IBGC, 2019).

Em relação à primeira hipótese, a lei nº 6.404/1976 é incisiva em dizer que o acionista deve exercer o seu direito de voto sempre no interesse da companhia, classificando como abusivo o exercício do voto visando a obtenção de vantagem pessoal, ou para terceiros, em detrimento da companhia (art. 115, *caput*). Nesse caso, a lei afirma que o acionista responderá pelos danos causados, mesmo que seu voto não tenha prevalecido (§3º, art. 115). O abuso do poder de controle, por sua vez, é regulado pela lei das SA's em seus artigos 117 e 246, e ocorre quando os controladores da companhia utilizam do seu poder de direção para causar danos aos acionistas e/ou obter vantagem indevida (BRASIL, 1976).

Já em relação às transações entre acionistas e partes relacionadas, a lei nº 6.404/1976 proíbe que um acionista participe como votante nas deliberações da assembleia geral em pautas que possam beneficiá-lo de modo particular ou naquelas em que existir interesse conflitante com o da companhia (BRASIL, 1976). Esse conflito de interesse, porém, não surge apenas com a existência de interesse do acionista, mas ocorre quando os interesses da companhia e do acionista forem antagônicos (IBGC, 2019). Além disso, situações nas quais um acionista é beneficiado de maneira indireta em uma votação não são suficientes para sustentar a proibição prevista no §1º do art. 115 da Lei das SA's. Para que a situação se enquadre na norma é necessário que "no caso concreto, [verifique-se], de maneira evidente, o interesse particular em jogo na deliberação" (CVM, 2016).

E, por último, as transações entre administradores e partes relacionadas são resguardadas pelo art. 156, *caput*, da Lei das SA's, que veda aos administradores a intervenção em qualquer operação social nas quais existam conflitos entre os seus interesses particulares e os interesses da companhia. A lei ainda orienta o administrador a agir da seguinte maneira nas deliberações em que verificar o conflito de interesses: a) dar ciência aos demais administradores do seu impedimento; e b) fazer consignar, em ata de reunião do Conselho de Administração ou da diretoria, a natureza e a extensão do seu interesse (BRASIL, 1976).

Nas situações acima discriminadas, caso acionistas ou administradores hajam ilegalmente, eles estarão sujeitos às sanções previstas na Lei das SA's, que podem ser responsabilidade por perdas e danos, anulação da deliberação, obrigação de

transferir para a sociedade as vantagens auferidas ou, ainda a anulação do negócio (BRASIL, 1976; IBGC, 2019).

O último requisito mínimo de transparência citado pelo art. 8º da lei nº 13.303/2016 é a obrigatoriedade de divulgação, por meio de notas explicativas nas demonstrações financeiras, dos dados operacionais e financeiros das atividades que permitam verificar que a empresa está executando os interesses públicos a ela vinculada.

Referente às demonstrações financeiras, há a previsão de publicação obrigatória por parte das sociedades anônimas ao final de cada exercício social (art. 176, lei nº 6.404/1976) do balanço patrimonial, da demonstração dos lucros ou prejuízos acumulados, da demonstração de resultados do exercício, da demonstração dos fluxos de caixa e, se companhia aberta, da demonstração do valor adicionado.

As notas explicativas, por sua vez, são elementos complementares dentro das demonstrações financeiras que tem como objetivo esclarecer ou oferecer mais detalhes sobre a situação patrimonial e/ou os resultados do exercício. O §5º do art. 176 da Lei das SA's traz, analiticamente, qual deve ser o conteúdo das notas (BRASIL, 1976). No caso da exigência feita pela lei nº 13.303/2016, adicionou-se a obrigação de que a empresa discrimine em tais notas os dados específicos das ações que mostram que a empresa está cumprindo o interesse público que justificou a autorização de sua criação.

Os requisitos mínimos discutidos acima, porém, não são os únicos dispositivos da lei nº 13.303/2016 que tratam sobre transparência. Os artigos 86, *caput* e §§1º e 2º; 87, §3º; e 88 também trazem normas que regulam elementos relativos à transparência.

No caso do art. 86, *caput* e §2º; e 87, §3º, a lei determina a disponibilização para os órgãos de controle competentes dos: a) dados atualizados, em tempo real, sobre licitações, contratos e bases de preços; b) e registros das reuniões dos conselhos de administração e fiscal, sempre que solicitados; e c) documentos de natureza contábil, financeira, orçamentária, patrimonial e operacional, sempre que solicitados.

Já o §1º do art. 86 e o art. 88, estabelecem para a empresa estatal a obrigação de disponibilizar no endereço eletrônico da empresa na internet: a) as

suas demonstrações contábeis auditadas, inclusive em formato que permita a edição por parte dos usuários; e b) informação completa, mensalmente atualizada, sobre a execução de seus contratos e orçamento, admitindo-se, nesse caso, atraso máximo de dois meses na divulgação das informações. Nesse último caso, as informações estratégicas poderão receber proteção para garantia de confidencialidade, sigilo esse não aplicável aos órgãos de controle interno e externo.

4.2. Gestão de Riscos e Controle Interno

A segunda categoria utilizada neste trabalho para classificar os mecanismos de GC é aquela que trata sobre Gestão de Riscos e Controle Interno, que se encontram enumeradas no art. 9º da lei nº 13.303/2016. No *caput* do artigo há a determinação de que os mecanismos relativos a essa categoria sejam materializados através de normativos internos que estabeleçam estruturas e práticas, tanto de gestão de riscos, quanto de controle interno.

A interpretação do termo *estrutura* na lei remete ao entendimento clássico da Teoria das Estruturas Organizacionais, que entende estrutura como um esquema formal de distribuição de responsabilidades permeado por um sistema de autoridade baseado na hierarquia, fruto de um processo de racionalização administrativa (COSTA, SOUZA e FELL, 2012; CTAE, 1975). Na definição de Mintzberg (1995), ela é entendida como “a soma das maneiras pela qual o trabalho é dividido em tarefas distintas e como é feita a coordenação entre essas tarefas” (p.10). Para Meyer e Rowan (1977), trata-se de um modelo de distribuição de atividades em um organograma, no qual os elementos estão vinculados por objetivos e políticas explícitas que compõem uma teoria racional de como e com que finalidade as atividades devem ser organizadas (p.342). Nesse sentido, quando a lei fala em “estabelecer estruturas” ela se refere à criação de unidades de responsabilidade dentro do organograma da empresa que se reportam hierarquicamente a uma unidade superior.

Já o estabelecimento de práticas, por sua vez, refere-se normatização de condutas que levem a efeito o propósito, tanto da gestão de risco, quanto do controle interno.

No tocante à estrutura, as empresas estatais devem ter em seu organograma as seguintes unidades organizacionais: área de *compliance*, área de auditoria interna e comitê de auditoria estatutário.

Área de Responsável pelo Cumprimento de Obrigações de Gestão de Riscos

A área responsável pela verificação de cumprimento de obrigações e de gestão de riscos, no entendimento da lei nº 13.303/2016, é a unidade responsável pelo *Compliance*⁶ organizacional. Hierarquicamente, ela deve ser vinculada diretamente ao diretor-presidente da companhia, sendo liderada por um dos diretores estatutários. Ela deve possuir previsão estatutária, que, além de definir as atribuições da área, deve também estabelecer mecanismos que assegurem à unidade uma atuação independente.

Inclusive, para assegurar essa independência, a lei também diz que, na hipótese de o diretor-presidente ser alvo de investigações que envolvam irregularidades, ou quando se suspeite de que ele não tomou medidas necessárias em situações irregulares a ele relatadas; o estatuto social deverá prever que área de *compliance* se reporte diretamente ao Conselho de Administração (CA).

Antes da lei das estatais, a lei anticorrupção (lei nº 12.846/2013) estabeleceu também dispositivos relativos ao uso de mecanismos de *compliance* em empresas estatais. Porém, nesse caso, como atenuante na aplicação de sanções administrativas (BRASIL, 2013). Entende-se que a previsão da lei nº 13.303/2016 foi um avanço, na medida em que institui a obrigatoriedade de criação de sistemas de *compliance* nas empresas estatais, operacionalizado a partir da criação da respectiva unidade organizacional.

⁶ O termo *compliance* é uma expressão guarda-chuva que, dependendo da área de conhecimento, pode assumir significados distintos, todos, porém, gravitando em torno do mesmo eixo: conformidade a normas. Dentro do ambiente empresarial, *compliance* pode designar um conjunto de regras, padrões e procedimentos para orientação de comportamento visando a mitigação de riscos e prevenção de corrupção e fraudes (RIBEIRO e DINIZ, 2015; SANTOS *et al*, 2012). No âmbito da administração pública pode assumir a ideia de programas normativos de integridade ou conformidade (MESQUISTA, 2019). No campo do direito, ele é entendido no sentido de cumprimento ou conformidade a normas legais (MADEIRA, 2016).

Área de Auditoria Interna

Auditoria Interna, segundo o Conselho Federal de Contabilidade (2008), consiste em um “conjunto de procedimentos técnicos que tem por objetivo examinar a integridade, adequação e eficácia dos controles internos, contábeis e administrativos da entidade, inclusive quanto às informações físicas geradas” (p.85). Trata-se de uma prática que, apesar de adotada por empresas de médio e grande porte há bastante tempo, teve o seu reconhecimento como área especializada no Brasil somente na década de 1990 (FRANCO e REIS, 2004).

A obrigatoriedade de uma área de auditoria interna na estrutura organizacional é uma novidade trazida pela lei nº 13.303/2016. Até então, somente processos de auditoria independente para empresas de grande porte⁷ eram exigidos por lei, conforme art. 3º da lei nº 11.638/2007 (BRASIL, 2007), processos esses que, com a lei das estatais, tornaram-se compulsórios para todas as empresas públicas (art. 7º).

De acordo com a lei das estatais, a área de Auditoria Interna deve estar vinculada ao CA, seja de maneira direta ou por meio do Comitê de Auditoria Estatutário. Além disso, ela atribui à área a responsabilidade por fiscalizar: a) a adequação dos instrumentos de controle interno; b) o funcionamento efetivo dos instrumentos de gestão de risco e dos processos de governança; e c) o grau de fidelidade dos processos de coleta, mensuração, classificação, acumulação, registro e divulgação de eventos e transações, visando ao preparo de demonstrações financeiras.

Sobre essa última responsabilidade, convém destacar que a lei determina ainda, em seu art. 7º, que todas as empresas estatais devem observar as normas da Comissão de Valores Mobiliários (CVM) sobre escrituração e elaboração de demonstrações financeiras, sendo esse, portanto, um padrão ser considerado no processo de auditoria interna.

⁷ A lei nº 11.638/2007 considera como empresas de grande porte aquelas com ativo total superior a R\$ 240 milhões ou receita bruta anual superior a R\$ 300 milhões.

Comitê de Auditoria Estatutário

Um comitê de auditoria é um órgão de assessoramento ao CA, cujo propósito é garantir que os membros do conselho recebam informações organizacionais íntegras e confiáveis atuando, para isso, no controle da qualidade das demonstrações financeiras e dos controles internos (IBGC, 2015; BAIOCO e ALMEIDA, 2017).

No caso das empresas estatais, de acordo com a lei nº 13.303/2016, tanto sua constituição e funcionamento, quanto a discriminação de suas competências, devem estar previstas no estatuto social da companhia. No tocante às competências, a lei estabelece, no §1º, do art. 24, um rol não exaustivo, definindo um escopo mínimo de atuação do órgão, que é o seguinte:

- a) Opinião: a respeito da contratação e destituição de auditor independente;
- b) Supervisão: das atividades dos auditores independentes e das áreas de controle interno, auditoria interna, bem como daquela responsável pela elaboração das demonstrações financeiras;
- c) Avaliação e monitoramento: dos riscos da empresa; da qualidade e integridade dos mecanismos internos, das demonstrações financeiras e das informações a serem divulgadas pela empresa; e dos cálculos e resultados atuariais dos planos de previdência complementar patrocinados pela empresa;
- d) Elaboração: relatório anual sobre as atividades, resultado, conclusões e recomendações do comitê.

A lei estabelece também normas relativas à composição do comitê, que deve ter o mínimo de três e máximo de cinco membros. Desses, ao menos 01 deve possuir reconhecida experiência em contabilidade societária. Além disso, a maioria dos membros devem ser independentes, ou seja, não podem possuir

relações familiares, de negócio, ou de qualquer outro tipo com sócios com participação relevante, grupos controladores, executivos, prestadores de serviços ou entidades sem fins lucrativos que influenciem ou possam influenciar, de forma significativa, seus julgamentos, opiniões, decisões ou comprometer suas ações no melhor interesse da organização (IBGC, 2017, p.12).

Além disso, no §1º do art. 25 são definidos os requisitos mínimos para alguém se tornar membro do comitê, que, em suma, são os seguintes: a) não ter vínculo empregatício, de direção ou como conselheiro fiscal da empresa ou de sua controladora, controlada, coligada ou sociedade de controle comum, nos últimos 12 meses; b) não ter assumido função gerencial em equipe que atuou em auditoria na empresa nos últimos 12 meses; c) não ser parente até segundo de grau de pessoas citadas nos itens anteriores; d) não receber remuneração da empresa ou de sua controladora, controlada, coligada ou sociedade de controle comum, exceto referente à de integrante do comitê de auditoria estatutário; e e) não ter sido servidor ou empregado de organização que exerça controle acionário da empresa nos 12 meses anteriores à nomeação para o comitê.

Para poder comprovar que atendeu aos requisitos supracitados, a empresa deverá guardar, por no mínimo cinco anos, os documentos referentes à composição e seleção dos membros do comitê.

Por fim, a lei estabelece também que a reunião do comitê deverá ocorrer, pelo menos, a cada dois meses, tendo suas atas divulgadas, ou, ao menos, o extrato das atas, quando elas contiverem informações que possam pôr em risco interesse legítimo da empresa. Além disso, a empresa deve instituir um canal oficial de denúncias para que qualquer pessoa, que possua ou não vínculo com a empresa, possa levar ao conhecimento do comitê fato ou informação relevante relacionadas ao escopo de suas atividades.

Código de Conduta e Integridade

A adoção de regras com práticas de gestão de riscos e controle interno, estabelecida no art. 9º, foi materializada pela lei a partir da elaboração de um Código de Conduta e Integridade, cuja aprovação compete ao CA.

A lei relaciona um conjunto mínimo de temas sobre os quais o código deve tratar. São eles:

- a) Princípios, valores e missão da empresa;
- b) Orientações sobre a prevenção de conflito de interesses;
- c) Vedação a atos de corrupção e fraude;
- d) Unidades responsáveis pela atualização e aplicação do código;

- e) Canal de denúncias;
- f) Mecanismos de proteção a denunciantes;
- g) Sanções aplicáveis para as hipóteses de violação às regras do código;
- h) Treinamento periódico para empregados e administradores, ao menos uma vez por ano, sobre o código;
- i) Treinamento para administradores⁸, ao menos uma vez por ano, sobre política de gestão de riscos.

Referente às vedações (item “c”), a lei ainda prevê que o código deve conter, especificamente, proibição aplicável aos membros do CA que trate sobre a divulgação de informações que possam causar impactos na cotação dos títulos da empresa, ou na relação dessa com o mercado, consumidores e fornecedores; sem a autorização do órgão competente.

Por último, a lei ainda prescreve que, constantemente, as empresas estatais devem adequar suas práticas, tanto às regras do código, quanto às outras regras de GC previstas na lei (art. 12, II).

4.3. Gestão Corporativa

A Gestão Corporativa é a terceira categoria de mecanismos de GC. Nela serão discutidos os mecanismos relativos à administração da empresa, Conselho de Administração e Diretoria (art. 16, § único), e aqueles que pertinentes ao Conselho Fiscal.

Conselho de Administração

Conselho de Administração é um “órgão colegiado encarregado do processo de decisão de uma organização em relação ao seu direcionamento estratégico. Ele exerce o papel de guardião dos princípios, valores, objeto social e do sistema de governança da organização, sendo seu principal componente” (IBGC, 2015, p.39).

Trata-se de um órgão cuja origem vincula-se ao processo de separação entre propriedade e gestão das empresas, verificada no início do século XX, e que surgiu como uma resposta ao problema de agência, discutido anteriormente (POUND,

⁸ Na posse, os administradores devem passar por treinamentos em vários temas especificados pela lei, dentre eles, o código de conduta e integridade.

1995; RODRIGUES e SEABRA, 2011). Em razão disso, constitui-se como um instrumento central dentro de um sistema de GC (MARTINS e RODRIGUES, 2005; IBGC, 2015), uma vez que sua finalidade consiste em “controlar e ratificar as decisões dos gestores funcionais e informar as partes interessadas sobre o andamento dos negócios”, reduzindo, assim, a assimetria de informações entre acionistas e diretores e mitigando comportamentos oportunistas por parte desses (RODRIGUES e SEABRA, 2011, p.8).

Em síntese, o CA possui três funções distintas: a) institucional, atuando como legitimador das atividades da empresa perante *stakeholders*; b) governança ou controle, cujo papel é o de conciliador entre diferentes interesses envolvidas na organização; e c) estratégia, através do qual ele decide os rumos estratégicos da organização (RODRIGUES e SEABRA, 2011; MARTINS e RODRIGUES, 2005). Apesar da sua função estratégica, deve-se destacar não cabe ao CA desenvolver e/ou executar a estratégia, uma vez que essa é uma atividade de competência dos diretores operacionais (POUND, 1995; MARTINS e RODRIGUES, 2005).

No tocante à lei nº 13.303/2016, o CA deve ser possuir entre sete e onze membros, escolhidos entre cidadãos de reputação ilibada e notório conhecimento. Além disso, para a indicação de uma pessoa para o cargo de conselheiro é necessário observar os requisitos e vedações estabelecidos pela lei, que estão apresentados na tabela 01.

Tabela 1 – Requisitos e Vedações para a indicação de membros do CA

Requisitos	Vedações
<i>Alternativamente (experiência)***</i>	<i>Ser ocupante de algum dos cargos**</i>
10 anos na área de atuação da empresa ou em área conexas ao cargo para o qual foi indicado.	representante do órgão regulador ao qual a empresa pública ou a sociedade de economia mista está sujeita;
04 anos em algum dos seguintes cargos: - alta administração em empresa do mesmo nicho ou porte; - cargo de confiança no nível DAS-4* , ou superior, no setor público; - docente ou pesquisador na área de atuação da empresa.	Ministro de Estado, Secretário de Estado ou Secretário Municipal,
	titular de cargo, sem vínculo permanente com o serviço público, de natureza especial ou de DAS na administração pública
04 anos como profissional liberal em atividades vinculadas à área de atuação da empresa.	dirigente estatutário de partido político
	titular de mandato no Poder Legislativo de qualquer ente da federação, ainda que licenciados do cargo
<i>Cumulativamente (um dos anteriores mais os seguintes)</i>	ocupante de cargo em organização sindical
formação acadêmica compatível como o cargo para o qual foi indicado;	pessoa que atuou, nos últimos 03 anos, como participante de estrutura decisória de partido político ou em trabalho vinculado a organização, estruturação e realização de campanha eleitoral;
	pessoa que firmou contrato ou parceria com a controladora da empresa estatal ou com a própria empresa ou sociedade em período inferior a 03 anos antes da nomeação;
não se enquadrar nas hipóteses de inelegibilidades previstas na lei complementar nº 64, art. 1º, inciso I.	pessoa que tenha ou possa ter qualquer forma de conflito de interesse com a pessoa político-administrativa controladora da empresa pública ou da sociedade de economia mista ou com a própria empresa ou sociedade
	<i>Participação remunerada de membros da administração pública, direta ou indireta, em mais de 02 conselhos, de administração ou fiscal, de empresa estatais ou suas subsidiárias.</i>

Fonte: Brasil (2016) – *elaborado pelo autor*

* Para definição de DAS-4 ver nota de rodapé⁹.

** As vedações quanto aos cargos estabelecidas pela lei nº 13.303/2016 estendem-se também aos parentes consanguíneos ou afins até o terceiro grau das pessoas nele mencionadas.

*** Os requisitos relativos à experiência podem ser dispensados caso o indicado tenha: a) ingressado na empresa por meio de concurso público; b) tenha mais de 10 anos de trabalho efetivo na empresa; ou c) já tenha ocupado cargo na alta administração da empresa.

A conformidade dos processos de seleção e avaliação dos membros do CA deve ficar sob responsabilidade de um comitê estatutário, criado para essa finalidade, que poderá auxiliar o acionista controlador nas indicações. Inclusive, todas as atas das reuniões deste comitê devem ser divulgadas para que todos os conselheiros possam tomar ciência do cumprimento das exigências legais em todas as indicações.

Ainda referente à composição do CA, a lei garante que, tanto os empregados, quanto os acionistas minoritários, possuam representação, sendo que os últimos

⁹ DAS é a sigla corresponde aos cargos de Direção e Assessoramento Superior, previstos no Decreto Federal nº 9.727/2019. Os indicados para o cargo de DAS-4 devem atender, ao menos, um dos requisitos de seleção, que são: a) 03 anos de experiência em atividades correlatas às áreas de atuação; b) 02 anos de experiência em cargo em comissão ou função de confiança em qualquer ente da federação, inclusive administração indireta; ou c) possuir título de especialista, mestre ou doutor em área correlata à área de atuação. De acordo com a CGU (2019), os ocupantes dos cargos DS-4 são aqueles indicados para cargos de nível gerencial e só podem ser nomeados por ministros de Estado, nos casos de indicados para funções de assessoramento, e com apreciação prévia da casa civil, nos casos de indicados para cargos de direção.

podem ter mais de um representante se, em processos de voto múltiplo regulado pela lei das SA's, a sua quantidade de ações permitir.

Da totalidade dos indicados para membros do CA, no mínimo, 25% devem se caracterizar como membros independentes, não se considerando para este cálculo os conselheiros eleitos por empregados. Nesse caso, especificamente, a lei define o que é um membro independente com base em uma série de restrições, listadas no art. 22, §1º, relacionadas a grau de parentesco, vínculos com empresa em questão ou seus controladores, controladas, fornecedores, compradores e recebimento de remuneração da empresa, exceto aquele referente ao cargo de conselheiro.

Uma vez selecionados, a lei determina que todos os conselheiros participem de treinamentos, após a posse e anualmente, sobre direito societário, mercado de capitais, divulgação de informações, controle interno, código de conduta, Lei Anticorrupção, além de outros temas relacionados às atividades da empresa.

O mandato de cada conselheiro será de dois anos, sendo permitida, no máximo, três reconduções consecutivas. Anualmente, os membros do CA serão submetidos a uma avaliação de desempenho, tanto individual, quanto coletivamente; na qual se verificará, pelo menos, a licitude e eficácia dos atos de gestão praticados, a contribuição para o resultado do exercício e a consecução dos objetivos definidos no plano de negócios anual e no planejamento estratégico.

Por fim, a lei determina que as atas de todas as reuniões do CA estejam sempre disponíveis, quando solicitadas, para os órgãos de controle, no âmbito dos trabalhos de auditoria. Além disso, a empresa deve divulgar toda e qualquer forma de remuneração de todos os membros do conselho.

Diretoria

A diretoria é, propriamente, o órgão responsável pela gestão da organização. Geralmente, é designado apenas como diretoria, como o faz a legislação, ou, ainda, pode ser acompanhado de adjetivos como “administrativa” ou “executiva”. O órgão tem como principal objetivo fazer com que a organização cumpra seu objeto e sua função social, seja através da formulação e execução da estratégia, seja pela elaboração e implementação de todos os processos operacionais e financeiros da organização (IBGC, 2015). É, geralmente, composto por uma pessoa que concentra a autoridade administrativa máxima, comumente chamado de presidente, diretor-

executivo, *Chief Executive Officer – CEO*, por exemplo; e outros diretores, que podem ser designados como vice-presidentes ou diretores operacionais, entre outros termos.

Referente às normas sobre a diretoria trazidas pela lei nº 13.303/2016, observa-se que algumas são aplicáveis concomitante ao CA e à diretoria. As determinações contidas no art. 17 da lei, que tratam dos requisitos e vedações para a realização de indicações (descritos na tabela 01¹⁰), bem como as exceções (§5º), também são aplicáveis aos cargos de diretor. Além disso, a exigência de treinamentos, na posse e anualmente, que está no §4º também entra no rol de normas aplicáveis à diretoria.

Outras três regras que os dois órgãos têm em comum, previstas nos artigos 12, II, e 13, III e VI, são: a) divulgação de toda e qualquer forma de remuneração; b) o prazo do mandato para o cargo (2 anos) e o número máximo de reconduções consecutivas (3 vezes); e c) a realização de avaliação de desempenho anual, individual e coletiva.

Já as normas de aplicação peculiar à diretoria propõem que, para serem investidos no cargo, cada diretor deve se comprometer formalmente com metas e resultados específicos, a serem aprovados e fiscalizados pelo CA que, anualmente, deverá proceder a análise sobre alcance de tais metas e resultados. O relatório com as conclusões do CA a respeito deve ser publicado, com exceção de informações estratégicas, deve ser enviado ao poder legislativo correspondente ao ente federativo ao qual a empresa pertence.

De acordo com a lei, a diretoria tem como competência a elaboração do plano de negócios anual da organização, bem como o seu planejamento estratégico, que deverá ter um horizonte mínimo de cinco anos; sendo ambos submetidos à aprovação do CA até a última reunião ordinária do órgão do ano anterior ao de sua execução.

Por fim, em relação à composição, a lei não estabelece um número máximo de diretores, definindo, contudo, que a diretoria não pode ter menos de 03 (três) membros.

¹⁰ No caso do conteúdo apresentado na tabela 1, há uma vedação específica para membros do CA, sobre a participação em mais de 02 conselhos. Contudo, essa vedação, não está descrita no art. 17, mas no art. 20.

Conselho Fiscal

O Conselho Fiscal (CF) é uma unidade organizacional peculiar da realidade brasileira, visto que, em outros países, suas competências estão atribuídas aos comitês de auditoria (BRUGNI, 2016). Trata-se de um órgão que, em razão de sua finalidade, não se subordina à diretoria ou ao CA, mas reporta-se diretamente à Assembleia-Geral de Acionistas. Ele atua como fiscal dos órgãos administradores (CA e diretoria), buscando, com base nos princípios da transparência, equidade e prestação de contas, contribuir para o melhor desempenho da organização (IGBC, 2007).

O CF é considerado um mecanismo essencial dentro de um sistema com boas práticas de GC, uma vez que ele é uma instância de defesa que está diretamente à disposição dos acionistas (IBGC, 2007). Como previsto na lei nº 6.404/1976, ele pode ser instituído de maneira permanente ou temporária, sendo que, no segundo caso, a instauração deve ocorrer a partir do pedido dos acionistas (BAIOCO; ALMEIDA, 2017).

A lei nº 13.303/2016 não regula de maneira extensa e exaustiva o Conselho Fiscal. Entretanto, ela prevê a aplicação subsidiária das disposições sobre o órgão previstas na lei nº 6.404/1976. Nesse sentido, o que se tem de regulamentação do CF na lei das estatais é o seguinte:

- a) Requisitos para investidura no cargo: ser pessoa natural e residente no país, ter formação acadêmica compatível com a função, experiência mínima de três anos em cargo de direção ou assessoramento na administração pública ou como conselheiro fiscal ou como administrador em empresa (art. 26, §1º);
- b) A verificação da conformidade dos processos de indicação e de avaliação dos membros será feita por comitê criado para essa finalidade (art. 10);
- c) Ele exercerá suas atribuições de modo permanente (art. 13, IV);
- d) O mandato dos membros será de dois anos, sendo permitida apenas duas reconduções consecutivas (art. 13, VIII); e
- e) Em sua composição, aos menos um dos membros indicados pelo controlador deve ser servidor com vínculo permanente com a administração pública (art. 26, §2º).

4.4. Função Social da Empresa Estatal

A inclusão da função social na lei nº 13.303/2016 como norma aplicável às empresas estatais não foi uma opção do legislador, mas uma determinação constitucional (art. 173, §1º, I) (BRASIL, 1988). Entretanto, não se trata de uma novidade no ordenamento jurídico brasileiro, uma vez que a lei nº 6.404/1976, em seus artigos 116, parágrafo único, e 154, já havia introduzido a aplicação do princípio para as Sociedades Anônimas, abrangendo, com isso, as Sociedades de Economia Mista (BRASIL, 1976).

A aplicação da função social no âmbito das atividades econômicas, inclusive, não alcança somente empresas estatais, mas abarca também as iniciativas privadas, visto que a Constituição define a Função Social da Propriedade (art. 170, III) como um dos princípios gerais nos quais se funda a ordem econômica nacional.

Essa aplicação geral, como destaca Tonin (2016), é fruto do surgimento do paradigma de Estado Social, a partir do início do séc. XX, no qual os institutos jurídicos passaram a ser, não somente protetores e garantidores da realização de objetivos pessoais, mas também da realização de objetivos coletivos. No Brasil, a nova ordem social inaugurada com a Constituição de 1988 abraçou este paradigma, o que auxilia na compreensão da positivação de princípios como o da função social da empresa (TONIN, 2016).

Comparato (1996), no seio dessa discussão, critica a ideia de as empresas serem obrigadas, de um modo geral, a exercerem uma função social, porque, para ele, essa ideia traz, em sua essência, “o vício lógico insanável da contradição”. Na visão do autor, em última análise, a razão de ser de uma empresa capitalista é a geração de lucros, sendo que todos os seus demais objetivos se subordinam a esse propósito. Nesse sentido, é contraditório exigir que um empreendimento nascido para satisfazer interesses particulares sacrifique sua lucratividade para atender aos interesses coletivos.

Nesse sentido, a constitucionalização do princípio da função social da empresa, potencialmente, serviria como um “mero disfarce retórico para o abandono, pelo Estado, de toda política social, em homenagem à estabilidade monetária e ao equilíbrio das finanças públicas” (COMPARATO, 1996, p. 46).

Apesar dessa crítica, o escopo deste trabalho se restringe às empresas estatais, cuja criação, de acordo com o art. 173 da Constituição, só é permitida quando ela for necessária para atender aos imperativos da segurança nacional ou a relevante interesse coletivo. Logo, o cumprimento de sua função social consiste na razão de ser da empresa estatal, cuja descrição deve estar de maneira expressa na sua lei de criação (art. 27, lei nº 13.303/2016). A própria lei menciona que a função social da empresa estatal tem como grande delimitador as razões que motivaram sua autorização legislativa, manifestando-se por meio do alinhamento entre seus objetivos e os objetivos das políticas públicas do seu respectivo ente federativo (art. 8º, §1º).

Ademais, a regulação trazida pela lei das estatais sobre a função social da empresa avança em relação à lei das SA's porque, no bojo da lei nº 6.404/1976, o princípio carecia de uma determinação objetiva de sentido (COMPARATO, 1996), uma vez que os dispositivos legais não definiam, nem o conteúdo da função social, nem os parâmetros objetivos para o seu exercício (TONIN, 2016). A lei das estatais, ao contrário, circunscreve a função social da empresa estatal à realização do interesse coletivo ou ao atendimento a imperativo da segurança nacional, detalhando em seus três parágrafos os limites de atuação da empresa.

No §1º do art. 27 a lei das estatais define os limites do que ela denomina de *realização do interesse coletivo* a partir dos conceitos jurídicos indeterminados¹¹ “alcance do bem-estar econômico” e “alocação socialmente eficiente dos recursos” da empresa. Entretanto, nos incisos do §1º, ela complementa esses limites com elementos que possuem conteúdo semântico em si mesmos, indicando que a “ampliação economicamente sustentada do acesso de consumidores aos produtos e serviços da empresa”, bem como o “desenvolvimento ou emprego de tecnologia brasileira para produção e oferta de produtos e serviços da empresa, de maneira economicamente justificada”, também são formas de realização do interesse coletivo.

O §2º, por sua vez, incluem dentro da função social da empresa estatal o dever positivo, ou seja, obrigação de fazer, de adoção de práticas de

¹¹ Conceitos jurídicos indeterminados são dispositivos com noções vagas e vocábulos plurissignificativos, que não dependem de edição de norma posterior (BANDEIRA DE MELLO, 2007; DI PIETRO, 2014). Essa “vaguidade semântica”, contudo, não deve ser vista negativamente, uma vez que essa característica permite que o intérprete da norma busque um sentido para ela coerente com a sua finalidade, fazendo com que a sua aplicação esteja “sempre atual e correspondente aos anseios da sociedade nos vários momentos históricos em que a lei é interpretada” (ABREU, 2005).

sustentabilidade ambiental e de responsabilidade social corporativa compatíveis com o mercado em que atuam.

Por fim, o §3º inclui também a possibilidade de celebração de convênios ou contratos de patrocínios para a promoção de atividades culturais, sociais, esportivas, educacionais e de inovação tecnológica, condicionando sua realização à comprovação de que esse patrocínio redundará em fortalecimento da sua marca.

Não há, contudo, dentro dessa definição de limites a especificação do que seria *atendimento a imperativo da segurança nacional*, deixando que o seu alcance dependa da análise do caso concreto.

Aqui conclui-se o referencial teórico. No próximo tópico serão detalhados os aspectos metodológicos do trabalho.

5. METODOLOGIA

5.1. Caracterização da Pesquisa

A pesquisa que embasou a elaboração desta monografia foi um estudo qualitativo e descritivo (Richardson, 1999; GIL, 1991). Optou-se aqui pelo uso do Estudo de Caso em razão das características da técnica, ou seja, ela permite a realização de uma análise profunda e exaustiva do fenômeno estudado, de forma que se consiga um conhecimento amplo e detalhado do objeto de pesquisa. Além disso, trata-se também de uma técnica com procedimentos simples no tocante à coleta de dados, o que, diante da realidade na qual a monografia foi realizada, pouco tempo para execução da pesquisa, recursos financeiros limitados e dificuldade de acesso ao público alvo para as entrevistas em razão do isolamento social decretado por causa da pandemia de coronavírus; mostrou-se um caminho adequado para a viabilidade do trabalho acadêmico (GIL, 1991; VERGARA, 2000).

Adotou-se aqui a definição de Estudo de Caso proposta por Yin (2010), que é “uma investigação empírica que investiga um fenômeno contemporâneo em profundidade e em seu contexto de vida real, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não são claramente evidentes” (p.39).

Apesar das vantagens do Estudo de Caso para a realização desta monografia, deve-se destacar também as limitações do método. Uma delas refere-se ao fato de que ele não permite o estabelecimento de relações de causalidade entre as variáveis estudadas. Soma-se a essa a impossibilidade de generalização dos resultados encontrados, uma vez que os procedimentos para isso são bem mais rigorosos, especialmente aqueles relativos à seleção da amostra para o estudo (GIL, 1991; VERGARA, 2000). Contudo, mesmo diante dessas limitações, entende-se que o caminho escolhido foi adequado para a monografia, pois, além de permitir a elaboração de um trabalho acadêmico com rigor científico, ele também permitiu analisar de maneira minuciosa um fenômeno relevante para a empresa.

5.2. Coleta de Dados

A escolha da organização estudada foi feita de maneira intencional. Pelo fato de o curso de especialização ter sido contratado junto à Fundação João Pinheiro

pela PRODEMGE e ofertado aos empregados da empresa sem ônus, um dos critérios para que o empregado participasse da turma foi de que o trabalho de monografia fosse realizado na empresa e em um tema relevante para a mesma. Nesse sentido, a definição da organização estudada não coube ao autor da presente monografia, mas foi feita de maneira arbitrária pela patrocinadora do curso de especialização.

A coleta de dados foi feita, exclusivamente, em dados primários. Usou-se para isso duas técnicas distintas: i) a pesquisa documental, que é a coleta de dados a partir de documentos, escritos ou não; e ii) a entrevista semi-estruturada ou não estruturada, que é uma conversa entre entrevistador e entrevistado na qual o primeiro faz perguntas ao segundo com o intuito de obter dados necessários para a pesquisa. O adjetivo semi-estruturado ou não estruturado refere-se ao fato de o entrevistador usar como base um roteiro de perguntas, mas poder, durante a entrevista, conduzir as questões para a direção que considere adequada ou explorar elementos citados pelo entrevistado, mas não abordados no roteiro (LAKATOS; MARCONI, 2003; VERGARA, 2000).

Na pesquisa documental os dados foram extraídos de documentos institucionais e de sistemas de busca de informações, todos publicados ou disponíveis no endereço eletrônico da companhia, www.prodemge.gov.br. Ao todo foram usados 99 documentos¹² em formato digital e 06 sistemas eletrônicos de buscas¹³.

Nas entrevistas, por sua vez, utilizou-se como critério de seleção dos sujeitos de informação o cargo ocupado pelos indivíduos na organização e a relação desse cargo com o sistema de Governança Corporativa. Para a definição desses critérios partiu-se do pressuposto de que, uma vez que o indivíduo ocupe um cargo cujas responsabilidades envolvam o sistema de Governança Corporativa, entende-se que ele possua informações sobre o sistema relevantes para esta pesquisa. Foram realizadas, ao todo, 09 entrevistas com representantes do Conselho de Administração (presidente mais dois conselheiros), Diretoria (diretor-presidente mais os outros dois diretores), Conselho Fiscal (presidente), Comitê de Auditoria Estatutário (presidente) e Assessoria de Governança (superintendente mais um analista). Deve-se destacar que, como o diretor-presidente também é membro do

¹² Para ver a relação de documentos usados, vide apêndice 1.

¹³ Para ver a relação de sistemas de busca usados, vide apêndice 2.

Conselho de Administração, ele foi contabilizado duas vezes na discriminação acima, motivo pelo qual o somatório dos entrevistados da 10 e não 09.

Em razão do isolamento social, decretado pelas autoridades governamentais em razão da pandemia de coronavírus, todas as entrevistas foram realizadas à distância, por meio de aplicativo de webconferência ou ligação telefônica. Todas as entrevistas foram gravadas, com o consentimento dos entrevistados, para facilitar a análise dos dados.

Em razão dos diferentes perfis dos entrevistados, optou-se por segmentar o roteiro¹⁴ de entrevista em razão do cargo ocupado pelo entrevistado. Para os diretores, bem como aqueles lotados na assessoria de governança, usou-se o roteiro integralmente nas entrevistas. Para os conselheiros de administração excluiu-se as questões relativas ao CAE (questão 8) e ao CF (questões 20 a 23). Para o membro do CAE excluiu-se as questões relativas ao CA e CF (questões 9 a 13 e 20 a 23). Já para o membro do CF excluiu-se as questões relativas ao CAE e CA (questões 8 a 13).

Todos os documentos e entrevistas foram coletados e realizadas, respectivamente, no período de março a junho de 2020.

5.3. Tratamento e Análise dos Dados

A técnica utilizada para tratamento e análise dos dados foi a chamada Análise de Conteúdo, que, segundo Bardin (1979, p.42), pode ser definida como

um conjunto de técnicas de análise das comunicações visando obter, através de procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens, indicadores (quantitativos ou não) que permitam inferir conhecimentos relativos às condições de produção/recepção (variáveis inferidas) dessas mensagens.

Entre as técnicas apresentadas por Bardin (1979), usou aqui a Análise Categorical, que consiste no desmembramento dos textos em unidades de registro e posterior reagrupamento destas unidades, usando o critério de analogia, em categorias. Como unidade de registro usou-se a “Unidade de Contexto”, que corresponde, segundo Bardin (1979, p.107), a um “segmento de mensagem cujas dimensões são ótimas para que se possa compreender a significação exata da

¹⁴ Para acesso ao roteiro de perguntas, vide apêndice 3.

unidade de registro”. Isso significa que cada unidade de registro possui em si um conteúdo semântico, independentemente de seu tamanho, necessário para a compreensão do que ele trata, sem que se tenha que recorrer a elementos externos à unidade de registro para o entendimento do seu conteúdo.

Para a análise dos dados, as entrevistas foram reduzidas a texto (transcritas) que, junto com os textos dos documentos e sistemas de busca, formaram o *corpus* de análise. Inicialmente, fez-se uma leitura flutuante de todo o *corpus* e, em seguida, uma nova leitura de cada documento extraindo-se as unidades de registro do mesmo, enumerando-as individualmente (codificação) e registrando-as em uma planilha eletrônica com todos os registros extraídos.

Após a extração de todos os registros, fez-se nova leitura flutuante, dessa vez na planilha com todos os registros, e criou-se uma nova planilha com as categorias. Usou-se as categorias definidas no referencial teórico como base para as categorias da segunda planilha. Cita-se, a título de exemplo, a categoria “Gestão Corporativa”, que foi dividida nas subcategorias “Conselho de Administração”, “Diretoria” e “Conselho Fiscal”.

Durante a segunda leitura flutuante foi-se executando o reagrupamento das unidades de registro na segunda planilha, observando a analogia do conteúdo de cada unidade de registro com as categorias nela presentes.

Após todo o reagrupamento das unidades de registro na segunda planilha, procedeu-se à realização da inferência, que é a indução a partir dos fatos, segundo Bardin (1979); com base nos registros alocados em cada categoria. A partir da realização desses procedimentos, redigiu-se o tópico “Apresentação de Resultados” que será mostrado em seguida.

6. APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS

Essa pesquisa teve como propósito verificar o nível de aderência da empresa em estudo às exigências da Lei nº 13.303/16 quanto ao tema Governança Corporativa, assumindo como hipótese de que a companhia já estaria integralmente alinhada aos ditames legais, visto que o prazo para as adequações, previsto no art. 91 da lei, expirou em 30 de junho de 2018.

Para a apresentação dos resultados, usou-se as categorias definidas no capítulo 8, que descreve o modelo de Governança Corporativa proposto pela Lei, que são: 1º) transparência; 2º) gestão de riscos e controle interno; 3º) gestão corporativa; e 4º) função social da empresa estatal.

6.1. Transparência

Referente aos requisitos mínimos de transparência estabelecidos, observou-se que houve necessidade de alteração no Estatuto Social, tanto em relação a elementos previstos na lei, como também itens não tratados na mesma, como, por exemplo, a estrutura da companhia e a inclusão de unidades administrativas exigidas pela lei. Essas alterações, inclusive, foram sendo realizadas ao longo do tempo, não se restringindo ao período imediatamente após a promulgação da lei.

Quando eu assumi a PRODEMGE a lei já estava vigente. Na nossa gestão nós fizemos algumas alterações que tiveram até a ver com a lei 13.303. Se o Estatuto foi alterado (na época) pela lei 13.303 eu não sei. O que eu sei é que quando iniciei minha gestão eu promovi uma alteração e ela tinha a ver com a lei 13.303. (Entrevistado 8).

A exigência de adequação do Estatuto Social foi uma oportunidade para que a empresa incluísse, além das exigências da Lei nº 13.303/16, outros temas que deveriam ser tratados no documento, mas que ainda não estavam descritos. Contudo, as principais alterações referem-se à estrutura de governança proposta pela lei.

A revisão do estatuto foi fundamental para a gente poder, não só abarcar questões afetas à lei 13303, mas também de outros temas que não vinham sendo tratados pelo estatuto. [...] Então, eu penso que [a revisão] do estatuto foi uma boa oportunidade de reformulá-lo a partir das orientações que vieram da 13303 (Entrevistado 9).

Então, o estatuto, ele foi revisado, fizeram alguns ajustes e, aí, aproveitaram pra alguns ajustes em virtude da lei, outros ajustes em virtude de coisas que já precisavam mudar mesmo. Então, houve sim um ajuste no estatuto (Entrevistado 5).

Já no tocante aos documentos exigidos no art. 8º, identificou-se que a PRODEMGE possui os três: Carta de Compromisso de Execução de Objetivos de Políticas Públicas, Carta de Governança Corporativa e Relatório de Sustentabilidade.

Em relação à Carta de Compromisso de Execução de Objetivos de Políticas Públicas, identificou-se que a PRODEMGE publicou o documento separadamente somente em relação ao ano de 2017. Nos anos seguintes, 2018 e 2019, a Carta de Compromisso de Execução de Objetivos de Políticas Públicas foi publicada em conjunto com a Carta de Governança Corporativa, ou seja, os dois documentos foram reunidos em um só.

A PRODEMGE anualmente ela divulga um relatório de governança, uma carta né, [...] e, praticamente, nesse documento tem tudo isso. Políticas, os objetivos e esse compromisso [com execução de políticas públicas]. Mas basicamente foi ... não sei se foi depois da lei, começou a divulgar isso (Entrevistado 7).

Não há na lei uma determinação de que a Carta de Compromisso e a Carta de Governança sejam documentos distintos, sendo somente destacado que o conteúdo da segunda seja consolidado em um único documento. Portanto, não se entende esse fato como uma não conformidade.

Quanto ao conteúdo da Carta de Compromisso, especificamente, viu-se que em todos os documentos a Companhia ratifica o compromisso com o objeto definido em sua lei de criação, indicando que o interesse público tem primazia em relação às suas atividades empresariais. Além disso, há a descrição dos principais projetos e ações, bem como das principais soluções de TI para o suporte à gestão pública, que permitiram a empresa alcançar sua missão institucional nos períodos. Há também a indicação da fonte de recursos, bem como dos indicadores que demonstram o impacto econômico-financeiro decorrente das ações da companhia. Os documentos foram aprovados pelo Conselho de Administração vigente em cada ano.

Já quanto à Carta de Governança Corporativa, viu-se que houve a publicação do documento desde 2017 até 2019, obedecendo ao ditame de publicação anual

exigido. Em relação ao conteúdo, observou-se que os documentos estão estruturados com base nas exigências da lei, sendo que cada tópico corresponde a um dos seguintes itens: políticas e práticas de GC, atividades desenvolvidas pela companhia, estrutura de controle, fatores de risco, dados econômico-financeiros, remuneração da administração e comentários dos administradores sobre desempenho empresarial.

Destaca-se que, na Carta de Governança do ano de 2018, não há um tópico específico no qual são apresentados os comentários dos administradores sobre o desempenho da empresa. Mas, analisando-se o documento, percebeu-se que esse item está diluído ao longo dos demais conteúdos.

O terceiro documento, por sua vez, é um relatório de sustentabilidade. Identificou-se que, atualmente, a empresa não produz um relatório de integridade, mas somente de sustentabilidade. Quanto a esse, observou-se que a empresa não produziu o documento em relação aos anos de 2017 e 2018, sendo sua primeira publicação somente para o ano de 2019.

Quanto ao conteúdo, a empresa traz uma breve descrição sobre o relatório e uma mensagem do presidente. Em seguida, há uma apresentação sucinta da empresa, através da identificação dos administradores e da identidade organizacional da Companhia. Nos tópicos seguintes há a descrição de aspectos relativos à Governança Corporativa e a estratégia da companhia, que são: o organograma institucional, a estrutura de governança, os instrumentos de integridade e conformidade, o planejamento estratégico e a perspectiva da empresa sobre como tornar seu negócio sustentável. Nos dois tópicos seguintes ocorre a exposição das ações relativas à gestão de pessoas e dos projetos e parcerias da empresa para a promoção da transformação digital em Minas Gerais. Por fim, há uma mensagem da diretoria e a visão da empresa para o ano de 2020.

Além dos documentos já citados, verificou-se também que a empresa já possui publicadas as políticas exigidas pela Lei nº 13.303/16, que são: política de divulgação de informações, política de distribuição de dividendos e política de transações com as partes relacionadas.

A Política de Divulgação da Informações da PRODEMGE está publicada desde 2018. Analisando-se o documento, viu-se que a empresa atendeu ao exigido por lei de considerar na elaboração da política, tanto a legislação relativa ao tema, quanto às chamadas “melhores práticas” estabelecidas pelo IBGC.

No tocante à legislação, os diplomas legais nos quais a empresa se baseou foram a Lei nº 13.303/16, bem como o decreto estadual 47.154/17 que a regulamentou, e, principalmente, a Lei de Acesso à Informação – LAI (12.527/2011). Vê-se pelo conteúdo do documento e pelas divulgações da companhia que houve uma preocupação de se observar as diretrizes previstas no art. 3º da LAI, que são: publicidade como regra; divulgação de informações de interesse público, independentemente de solicitações; uso de recursos de TI; fomento à cultura da transparência; e desenvolvimento do controle social.

A atenção às duas primeiras diretrizes, todavia, focam principalmente nas divulgações exigidas por lei, sendo que é dada também atenção especial às situações que requeiram sigilo e confidencialidade, como exemplificam os trechos a seguir extraídos da referida política.

As informações divulgadas devem ter aderência ao Estatuto Social e Código de Ética, Conduta e Integridade da Companhia, observadas regras de confidencialidade e sigilo estabelecidas por melhores práticas, pela legislação, regulação e autorregulação específicas.

Os profissionais envolvidos na produção das informações devem observar a confidencialidade e o sigilo de informações não públicas de acordo com a legislação vigente (Política de Divulgação de Informações - PRODEMGE).

O foco no cumprimento de exigências legais pode ser percebido também ao se analisar o teor e formato dos documentos publicados. Como exemplo, cita-se a divulgação de informações de pessoal, bem como os documentos contábeis, que observam os requisitos exigidos, como periodicidade de divulgação, detalhamento das informações e arquivos que possibilitem edição.

Todas essas informações estão disponíveis no sítio eletrônico da Companhia, o que atende às diretrizes de uso de recursos de TI, e disponíveis para toda a comunidade, o que atende aos ditames de promoção da transparência e controle social.

Percebe-se também na Política de Divulgação de Informação da Companhia a preocupação em atender às denominadas “melhores práticas” que, ao se analisar o documento, viu-se que estavam alinhadas com aquelas definidas pelo IBGC.

O documento especifica que todas as informações tratadas pela política em análise devem ser divulgadas usando os canais internos de comunicação da

Companhia e, quando direcionadas à comunidade, devem ser feitas por meio de comunicados à imprensa e/ou pelo endereço eletrônico da empresa.

Há um tópico no documento que discrimina as responsabilidades dos atores quanto ao tema, com destaque para o Conselho de Administração e Diretoria Executiva, como recomendado no Código do IBGC. São detalhadas também as responsabilidades do Comitê de Auditoria Estatutário, da área de organização, de pessoas vinculadas e da área de comunicação. Nesse tópico também há a definição da Diretoria de Gestão Empresarial como a responsável por assegurar o cumprimento da política por meio do gerenciamento das informações regulares e relevantes.

Para se evitar a assimetria de informações e o uso de informação privilegiada foi adotada a estratégia de assinatura de um termo de adesão por pessoas vinculadas, ou seja, aquelas que em virtude do cargo, posição ou função na Companhia tenham conhecimento ou acesso às informações relevantes antes da sua divulgação. Além disso, há também na política de maneira explícita as vedações quanto a utilização de informação relevante ainda não divulgada, por qualquer pessoa que a ela tenha tido acesso, com a finalidade de auferir vantagem para si ou para outrem e a divulgação de informações consideradas como sigilo estratégico, comercial ou industrial.

Por fim, a definição dos porta-vozes da companhia é feita por meio de um documento elaborado especificamente para esta finalidade. O documento, definido como Política de Porta-Vozes, estabelece os diretores executivos como os porta-vozes da companhia, sendo que o presidente do CA poderá, em situações que assim o exigir, exercer esse papel. Contudo, os porta-vozes mencionados podem, por meio de ato de delegação, designar outra pessoa para falar em nome da Companhia.

Em relação à Política de Distribuição de Dividendos, por sua vez, viu-se que a Companhia segue as normas estabelecidas pela Lei nº 6.404/76. A definição do dividendo obrigatório segue, como destacado no documento, a definição do art. 202 da Lei das SA's, ou seja, metade do lucro líquido do exercício, diminuído ou acrescido dos valores destinados à reserva legal ou à reserva de contingências. Contudo, o Estatuto Social da Companhia determina que a distribuição só será feita após a constituição da reserva legal, nos ditames do art. 193 da Lei das SA's.

A política ainda discrimina as situações nas quais será possível a redução do dividendo obrigatório ou o seu não pagamento. No caso da redução, essa decisão só pode ocorrer quando for aprovado por acionistas que representem, no mínimo, metade das ações com direito a voto. Já a decisão de não pagamento cabe aos administradores (Diretoria e Conselho de Administração), desde que eles informem à Assembleia Geral Ordinária e demonstrem que o seu pagamento é incompatível com a situação financeira da empresa no momento. Nesse caso, o Conselho Fiscal deve dar parecer sobre essa informação.

A Política de Transação com Partes Relacionadas, por sua vez, também publicada em 2018, é um documento no qual a empresa estabelece as diretrizes para a prevenção de conflitos de interesses. O documento parte da premissa de que os interesses da empresa se sobrepõem aos interesses particulares nas decisões relacionadas à Companhia.

A primazia dos interesses da Companhia é assegurada em toda e qualquer situação, sobretudo a de potencial conflito de interesses nas transações com partes relacionadas (Documento: Política de Transação com Partes Relacionadas – PRODEMGE).

Ela, inclusive, amplia o público ao qual a política se aplica, incluindo, além de acionistas e administradores, os membros do Comitê de Auditoria Estatutário e todos os empregados da Companhia.

Observa-se no documento a preocupação em se definir a quem o termo “Partes Relacionadas” se refere, sendo que o documento dedica um tópico exclusivo a essa finalidade. Há uma definição, tanto para as pessoas físicas, quanto para as pessoas jurídicas que se classificam dentro dessa nomenclatura. As pessoas físicas classificadas como partes relacionadas são as seguintes:

pessoa ou um membro próximo de sua família [que]: (i) tiver o controle pleno ou compartilhado da Companhia; (ii) tiver influência significativa sobre a Companhia; ou (iii) for considerada pessoa chave da Companhia ou de seu acionista controlador (Documento: Política de Transação com Partes Relacionadas – PRODEMGE).

Há no documento um glossário no qual se encontra as definições para os termos “influência significativa” e “pessoa chave”. Porém, não há a significado de “membro próximo” de família. Já as pessoas jurídicas definidas como partes relacionadas são as seguintes:

considera-se que determinada entidade está relacionada com a Companhia se: (i) a entidade e a Companhia forem membros do mesmo grupo econômico; (ii) a entidade for coligada ou controlada da Companhia ou por entidade membro do mesmo grupo econômico da Companhia; (iii) a entidade e a Companhia estiverem sob controle de uma terceira entidade; (iv) a entidade estiver sob o controle de uma terceira entidade que seja coligada da Companhia; (v) a entidade for um plano de benefício pós-emprego cujos beneficiários são os empregados da Companhia; (vi) a entidade é controlada, de modo pleno ou sob controle conjunto, por uma pessoa [física] identificada na letra (a); ou (vii) uma pessoa [física] identificada na letra (a) tem influência significativa sobre a entidade, ou for pessoa chave da entidade ou de sua controladora (Documento: Política de Transações com Partes Relacionadas - PRODEMGE).

A Política da Companhia menciona que os conflitos de interesse surgem em situações nas quais os objetivos pessoais daqueles responsáveis pelas decisões não estão alinhados com os interesses da companhia em matérias específicas, sendo que sua capacidade de julgamento esteja comprometida em razão de ela poder influenciar o resultado de uma decisão na qual ela se beneficie diretamente ou beneficie familiar próximo ou, ainda, terceiro com quem ela esteja envolvida. Tais situações ocorrem, por exemplo, como citado no documento, quando um acionista vota com motivação diferente daquela que corresponde ao interesse da companhia, o que mencionado pela política constitui abuso de direito.

Visando prevenir tais situações, o documento veda ao público alvo da política a realização das seguintes transações: a) aquelas feitas fora das condições de mercado e que tragam prejuízo à empresa; b) transferência, empréstimos ou prestação de serviços sem contrapartida ao controlador, administradores ou outras partes relacionadas e que possam afetar os resultados financeiros da empresa; e c) negócios particulares de administradores ou empregados contrários aos interesses da empresa ou que neles se utilizem informações confidenciais obtidas em razão do seu vínculo com a companhia.

Caso as pessoas mencionadas na política se encontrem em processo decisório no qual elas identifiquem que possa se caracterizar como um potencial conflito de interesses, o documento orienta que eles devem manifestar tal situação aos envolvidos, ausentar das discussões sobre o tema e se abster de votar no respectivo processo decisório. Caso não o façam, qualquer outra pessoa que tenha conhecimento do potencial conflito de interesse pode manifestá-lo. Se, porém, com a suspeição suscitada o presidente do CA entender que a pessoa pode contribuir para a decisão, ele pode solicitar sua participação parcial na discussão, visando apenas o

acesso a informações sobre a transação e as partes envolvidas. Contudo, a pessoa deve se ausentar da parte conclusiva da discussão, bem como da votação da matéria.

Na ocorrência de alguma dessas situações, todas devem ser registradas na ata das reuniões do Conselho de Administração.

O último requisito mínimo de transparência mencionado no art. 8º da Lei 13.303/16 foi a publicação nas notas explicativas dos dados contábeis relativos àquelas ações que comprovem que a organização cumpre o seu objetivo institucional previsto em sua lei de criação. A empresa divulga em seu site as notas explicativas desde o exercício de 2008. Porém, para esta pesquisa, utilizou-se somente aquelas publicadas após a promulgação da Lei das Estatais, ou seja, as notas referentes aos exercícios de 2016 a 2019.

As notas explicativas são organizadas em tópicos e subtópicos, sendo que cada um é dedicado a um aspecto específico. Observou-se um rigor na apresentação dos dados e uma preocupação em se demonstrar o cumprimento das exigências legais. Contudo, não se identificou nos documentos um tópico, subtópico ou trecho que atenda ao previsto no inciso VI, do art. 8º da Lei nº 13.303/16.

Há nos documentos a apresentação dos dados das demonstrações contábeis. Porém, tais apresentações são feitas com os valores gerais agregados ou atendendo ao tema específico de cada tópico ou subtópico. Nesse sentido, a Lei das Estatais é explícita quanto a obrigatoriedade de uma discriminação específica dos dados operacionais e financeiros relativos às atividades que demonstrem à consecução dos fins de interesse coletivo ou da segurança nacional.

Sendo assim, entende-se esse como um ponto no qual há uma não conformidade entre a exigência legal da Lei nº 13.303/16 e aquilo efetivamente executado pela empresa.

Já em relação às determinações da Lei das Estatais quanto à disponibilização de dados para os órgãos de controle competentes, verificou-se que a empresa mantém em seu endereço eletrônico uma página específica para atender à exigência de acesso às informações sobre licitações, contratos e base de preços, dados esses acessíveis também a qualquer cidadão ou empresa.

Na página é possível visualizar dados detalhados sobre editais de licitações, com um link específico para os editais em modo de disputa; os processos de pré-qualificação realizados pela companhia; as informações sobre a execução dos

contratos, com a discriminação dos valores contratados, executados e o saldo restante; as informações sobre as aquisições de bens feitas pela empresa, com o detalhamento dos itens adquiridos, quantidade, valores unitário e totais, além da indicação do fornecedor; as consultas públicas realizadas; e informações sobre atestado de capacidade técnica e cadastro de fornecedores. Está disponível também na página o regulamento interno da empresa que trata sobre licitações e contratos.

Já sobre a disponibilização de documentos de natureza contábil, financeira, orçamentária, patrimonial e operacional, a Lei nº 13.303/16 impõe a obrigatoriedade de fornecimento dessas informações para os órgãos oficiais de controle, tanto internos, quanto externos. Contudo, condiciona essa ação à solicitação por parte desses órgãos. A empresa já disponibiliza em seu sítio eletrônico dados e informações históricos relativos ao balanço patrimonial, demonstrações de resultados, fluxo de caixa, notas explicativas, relatórios de administração, relatórios do comitê de auditoria estatutário, parecer do Conselho Fiscal, parecer da Auditoria Independente, execução orçamentária, mutações do patrimônio líquido, despesas com pessoal e despesas com publicidade para todo e qualquer interessado. Mesmo assim, diante de uma demanda dos órgãos de controle competentes de informações específica, especialmente os externos, a empresa atende prontamente, observando os ditames legais.

Então, por coincidência, do período, a auditoria interna nossa recebe esta solicitação do Tribunal de Contas. Então, ela nos consulta pedindo a emissão de um relatório específico de como se deu a execução orçamentária no decorrer do exercício anterior. Nós já fizemos isso, inclusive, é um dos temas que a gente deve liberar essa semana para o Tribunal de Contas (Entrevistado 9).

Essa disponibilização é realizada não somente em relação aos dados supracitados, mas também em relação aos registros das reuniões dos conselhos de administração e fiscal. Por não haver obrigatoriedade legal, as atas das reuniões dos referidos conselhos não estão disponíveis para acesso público. Além disso, a empresa destacou que existem pautas sensíveis nas reuniões do conselho que tratam de informações sigilosas e que trariam prejuízo à empresa caso se tornem públicas, motivo pelo qual as atas só são disponibilizadas aos órgãos de controle oficiais mediante solicitação.

Mas, o que eu tenho conhecimento é que o Tribunal pode exigir [os registros das reuniões dos conselhos de administração e fiscal], [...] mas a companhia, que eu saiba, ainda não recebeu nenhuma notificação. Até porque tudo que a lei prevê, em termos de publicação, a gente já vem atendendo (Entrevistado 9).

Por fim, a última exigência da Lei nº 13.303/16 dentro da categoria Transparência é a obrigatoriedade de se disponibilizar no sítio eletrônico da empresa as demonstrações contábeis auditadas, em formato que permita edição, e as informações sobre a execução de seus contratos e orçamento. Quanto às demonstrações auditadas, identificou-se que a empresa disponibiliza em seu endereço eletrônico um histórico desde o exercício de 2008 em formato PDF. Porém, somente a partir do exercício de 2018, ela passou a disponibilizar as demonstrações, além do formato PDF, em formato de planilha eletrônica, possibilitando a edição do documento, o que atende à exigência da Lei das Estatais. Além disso, está disponível também no site, com documentos desde o exercício de 2008, os pareceres das Auditorias Independentes.

Já em relação à informação completa sobre a execução de seus contratos e orçamento, vê-se aqui uma repetição de exigência da lei, item já mencionada anteriormente.

6.2. Gestão de Riscos e Controle Interno

Dentro da categoria Gestão de Risco e Controle Interno a Lei nº 13.303/16 define como obrigatório a presença de três unidades organizacionais na estrutura das empresas estatais.

A primeira é a área responsável pela verificação de cumprimento de obrigações e de gestão de riscos, ou seja, uma unidade de *Compliance*. Analisando-se os documentos da companhia, verificou-se que, apesar de haver previsão estatutária da unidade, identificada como área de integridade, riscos e controles internos; verificou-se pelo organograma que ela não existe ainda na estrutura da empresa.

A partir dos dados levantados nas entrevistas, verificou-se que existe na companhia uma área que exerce parcialmente as competências de uma unidade de *compliance*. Inclusive, anteriormente, ela era nomeada como superintendência de integridade, risco e controle, seguindo a nomenclatura prevista no estatuto social,

mas, atualmente, ela é denominada como assessoria de governança corporativa, sendo ainda responsável pelas competências da unidade anterior. A unidade não está subordinada diretamente ao diretor-presidente, mas, sim, ao diretor administrativo e financeiro, além de ser liderada por um empregado com a função de assessor.

Nós temos consciência da necessidade de estruturarmos uma aí essas verificações de integridade, de *compliance*, de conformidade, e ainda não temos uma área específica ou uma pessoa responsável que possa dizer assim, bom, essa pessoa existe para que implemente ações de *compliance* dentro da companhia, de conformidade (Entrevistado 9).

E essa assessoria de Governança Corporativa, ela cuida, dentre outras coisas, do *Compliance*. Agora, ela não tem um setor específico para *compliance*. [...] Tem algumas instituições que estabelecem uma estrutura só para *compliance*, uma agência de *compliance*. Isso [a empresa] não tem. Mas, ela tem a assessoria de governança que, dentre outras coisas, ela dita procedimentos que vão nessa direção de que a empresa tenham uma atividade de *compliance*, mas não exatamente, como eu estou dizendo, um setor que cuida especificamente disso (Entrevistado 1).

Isso não significa que a empresa não exerça práticas de *compliance*. Contudo, elas estão distribuídas entre diferentes unidades na estrutura da empresa.

A gente tem [...] uma assessoria de governança na companhia que cuida também dessa matéria de gestão de risco. Mas, a gente tem dentro da estrutura da companhia outras áreas que, de certa forma, também cuidam do *compliance* (Entrevistado 3).

Ainda assim, vê-se nesse item uma não conformidade. Apesar da presença de práticas de *compliance*, percebe-se que elas não são exercidas nos moldes determinados pela Lei nº 13.303/16.

A segunda unidade organizacional exigida pela Lei das Estatais é a Auditoria Interna. A PRODEMGE possui esta unidade em sua estrutura, sendo que a mesma responde diretamente ao Conselho de Administração. Nesse sentido, tanto a designação quanto a destituição do titular da unidade, apesar de ser feita pelo diretor-presidente, deve ser submetida, como estabelece o Estatuto Social, à aprovação dos membros do CA. O Estatuto, inclusive, define as competências da unidade como todas aquelas estabelecidas pela Lei nº 13.303/16 e o Decreto Estadual 47.154/17 e inclui também as seguintes:

reportar ao Conselho Fiscal sobre as recomendações relativas ao descumprimento do Código de Ética, Conduta e Integridade da PRODEMGE, se os administradores deixarem de adotar medidas

necessárias em relação à situação relatada em até 30 (trinta) dias; assessorar o Conselho de Administração nos temas afetos as suas atividades (Estatuto Social - PRODEMGE).

A terceira unidade organizacional, por sua vez, é o Comitê de Auditoria Estatutário. A PRODEMGE possui esta unidade, que está vinculada diretamente ao Conselho de Administração, assessorando o colegiado em questões afetas às questões contábeis, societárias e de controle interno, principalmente no que tange aos aspectos de conformidade. A unidade possui previsão estatutária e tem a si atribuídas todas as competências previstas na Lei nº 13.303/16 e no decreto estadual 47.154, além de incluir as seguintes:

verificar a conformidade do processo de avaliação dos administradores e dos conselheiros fiscais; opinar, de modo a auxiliar os acionistas, na indicação de administradores e conselheiros fiscais sobre o preenchimento dos requisitos e a ausência de vedações para as respectivas eleições (Estatuto Social – PRODEMGE).

O Estatuto define ainda que o comitê deve se reunir, no mínimo, bimestralmente, de forma que as informações contábeis sejam sempre apreciadas antes de sua divulgação. Apesar disso, observou-se, a partir das atas de reunião do comitê, que o colegiado se reúne com bem mais frequência. Em 2018 foram 11 (onze) reuniões, em 2019 33 (trinta e três) reuniões e em 2020, até o momento (junho/2020), 06 (seis) reuniões.

A reunião ordinária, ela tem que ser realizada, pelo menos, uma vez por mês. Mas, assuntos extraordinários aparecem sempre e, aí, a gente tem que se reunir para tratar de assuntos que não estão na pauta da reunião ordinária (Entrevistado 1).

No tocante à composição, o CAE possui 03 (três) membros independentes, sendo que todos têm experiência no tema contabilidade societária. A seleção dos membros do comitê é feita com base nos requisitos estabelecidos pela Lei nº 13.303/16, sendo que cada indicado deve apresentar documentos que comprovem o atendimento de cada exigência. A avaliação do atendimento dos requisitos, especialmente aqueles relativos às relações do indicado com alguma parte interessada da companhia, é feita pela diretoria central de governança das estatais da Secretaria de Fazenda do Estado de MG.

Nas indicações há de se ter uma avaliação se não há nenhum tipo de relacionamento com alguma parte interessada. Então, nesse contexto é feita esta avaliação pela Diretoria [...] de governança da Fazenda, ela faz essa avaliação de forma a evitar que exista qualquer conflito de interesse dentro dessas indicações. Então, quem conduz hoje o processo designação desses membros é a diretoria de governança da secretaria de fazenda (Entrevistado 9).

Inclusive, atualmente a empresa está elaborando um mapeamento do processo de elegibilidade de membros dos conselhos e comitês estatutários, o que inclui os membros do CAE, de forma que se tenha formalizado um fluxo de indicação e aprovação dos membros dos colegiados da companhia. Deve-se ressaltar também que toda a documentação relativa à avaliação e designação dos membros do CAE é arquivada pela companhia para eventuais consultas ou solicitações futuras por órgãos de fiscalização competentes.

Por fim, identificou-se que a empresa instituiu um canal de denúncia através de sua unidade de ouvidoria, por meio do qual podem ser feitas manifestações direcionadas ao CAE. O canal foi criado no final do ano de 2019 e possibilita que, tanto empregados, quanto qualquer cidadão, possam se manifestar através de alguma denúncia, reclamação, solicitação, sugestão ou elogio. A manifestação é feita através do endereço eletrônico <http://ouvidoria.prodemge.gov.br/>, ou também pela intranet da empresa, e pode ser de maneira anônima ou identificada. Nesse caso, o manifestante pode optar entre manter seus dados sob sigilo ou autorizar o compartilhamento com o órgão de apuração.

O último item da categoria Gestão de Riscos e Controle Interno refere-se à elaboração e divulgação de um Código de Conduta e Integridade. A empresa possui o documento, que foi publicado em 2018.

Quanto ao conteúdo, o código respeita ao exigido pela Lei nº 13.303/16, trazendo a discriminação dos princípios, valores e missão da empresa; além de descrever a aplicação dos princípios nas relações com cada tipo de *stakeholder*, visando a prevenção de conflitos de interesse. Há ainda um tópico no qual são especificadas as condutas desejáveis e aquelas inaceitáveis, sendo que nessa consta vedações às práticas que configurem conflitos de interesse, bem como aquelas que possam ser qualificadas como corrupção, fraude, nepotismo, assédio moral e assédio sexual.

Em caso de violação das regras estabelecidas no código, as penalidades aplicáveis estão definidas em outro documento, o regime disciplinar da companhia.

Nele são definidos como sanções: a) a advertência por escrito, que é uma notificação ao empregado; b) a suspensão, que é um afastamento do trabalho, não superior a 30 (trinta) dias; e c) a dispensa, que é a rescisão do contrato de trabalho por iniciativa da empresa.

A diretoria de gestão empresarial é a unidade responsável pela aplicação das sanções em caso de violação às regras do código. Contudo, deve-se destacar que o Código de Integridade e Conduta Ética estabelece como competência da Comissão de Ética a aplicação de Advertência Ética ou Censura Ética de acordo com a gravidade da falta, no caso de descumprimento de regras do Código. Nesse contexto, entende-se que as advertências e censuras éticas podem também ser definidas como sanções aplicáveis às vedações do código. Contudo, não há essa especificação e nem a definição do que seriam tais ações.

No código há ainda um tópico específico no qual são estabelecidas as principais responsabilidades dos seguintes grupos de atores: Conselho de Administração; Auditoria Interna; Diretoria Executiva; Diretoria de Gestão Empresarial; Ouvidoria; Comissão de Ética; Área de Integridade, Riscos e Controles Internos; gestores; e agentes públicos.

Há também a indicação dos canais institucionais para realização de manifestação, sejam elas, denúncias, reclamações, elogios ou outro tipo. Um deles já foi mencionado anteriormente, que é o endereço eletrônico disponibilizado pela Ouvidoria da companhia. Há ainda outros dois canais para manifestações, que são: a) por telefone; e b) pessoalmente, durante os dias úteis, mediante prévio agendamento. Contudo, não há a indicação de para qual número ligar, em caso de contato telefônico, ou a quem o manifestante deve procurar, no caso de manifestação pessoal.

Juntamente com a indicação dos canais, o código estabelece um dispositivo normativo que assegura a privacidade, confidencialidade e a não retaliação de eventuais denunciantes e dos demais envolvidos. Em caso de infração a essa garantia de proteção ao denunciante, o infrator estará sujeito às penalidades previstas no regime disciplinar da companhia, bem como das medidas judiciais cabíveis.

Visando assegurar a efetividade dos dispositivos presentes no Código de Integridade e Conduta Ética, o documento estabelece a necessidade de um treinamento periódico, ao menos uma vez por ano, tanto para os administradores,

quanto para todos os demais empregados da companhia. Trata-se de um curso desenvolvido no formato EaD e que, anualmente, tem sido atualizado visando a reciclagem no tema para o público alvo, bem como estimular a adequação das ações de todos na companhia às regras estabelecidas no código.

Nós desenvolvemos aí um treinamento EaD para os empregados para que eles tivessem o conhecimento do código e a exigência legal é que a cada ano a gente tenha essa reciclagem desses empregados. Da mesma forma, nós apresentamos isso para os administradores da companhia. [...] Nós treinamos esses integrantes dessas instâncias anualmente no código de conduta ética e integridade da companhia (Entrevistado 9).

No que tange à manutenção e atualização do código, essa responsabilidade é compartilhada por três unidades distintas: o comitê de ética da companhia, a área de recursos humanos e a assessoria de governança, processo esse liderado pela última com o suporte da área jurídica. Toda alteração no código deve ser submetida ao Conselho de Administração, que é o órgão responsável pela aprovação das mudanças.

6.3. Gestão Corporativa

A categoria Gestão Corporativa trata da descrição das características dos Conselhos de Administração e Fiscal e da diretoria executiva.

Em relação ao primeiro, Conselho de Administração, trata-se de um órgão composto por 07 (sete) membros, eleitos e destituíveis a qualquer tempo pela Assembleia Geral para um mandato de 02 (dois) anos, com possibilidade de, no máximo, 03 (três) reconduções consecutivas. Deve-se destacar, quanto a este item, que no momento da coleta de dados para essa monografia, o CA estava operando com 05 (cinco) membros, porque dois haviam solicitado sua exoneração e havia em aberto um processo de seleção dos dois conselheiros que os substituiriam.

Identificou-se que a indicação dos membros do CA é feita pela Assembleia Geral dos Acionistas, sendo que o acionista majoritário, no caso, o Estado de MG, é o principal indicador de candidatos para atuarem como conselheiros. Apesar disso, há também no conselho um representante eleito pelos empregados da companhia. Viu-se também que acionistas minoritários possuem o direito de indicar um

representante. Contudo, não se conseguiu identificar se havia algum conselheiro que teria sido indicado por acionistas minoritários.

Sempre o controlador-geral [que indica candidatos a membros do CA]. O estado, no caso. Exceto, o representante dos empregados no Conselho de administração. [...] A lei determina que o Conselho de administração tenha membro eleito pelos empregados e esse é um processo à parte (Entrevistado 9).

Aí é uma indicação [dos conselheiros] do acionista majoritário e, em um caso, do minoritário. [...] Mas a indicação é livre. Não existe processo seletivo. É uma escolha feita baseada nos requisitos que o cargo exige (Entrevistado 8).

Da totalidade de conselheiros, apenas dois não são considerados como membros independentes. No caso, o diretor-presidente da empresa, que também é membro do CA, e o membro eleito pelos empregados. Porém, como o candidato eleito por empregados não é considerado no cálculo do percentual de membros independentes, chegou-se ao número de 75% de membros independentes no momento da coleta de dados. Vale, porém, ressaltar, que esse número subirá para 83% com a chegada de dois novos conselheiros, na hipótese de eles serem independentes, o que supera, nos dois casos, o percentual de 25% exigido legalmente.

Os outros cinco são membros externos. Nenhum deles é parte da PRODEMGE ou de qualquer outra empresa ligada à administração direta do Estado. São membros independentes, o que é uma prática muito apreciada e deveria ser praticada em vários outros órgãos (Entrevistado 3).

O processo de seleção dos membros do CA, assim como o do CAE, é capitaneado pela diretoria de governança da SEF-MG. Entretanto, deve-se destacar que esses processos são apoiados internamente pelo CAE, que auxilia, especialmente, na verificação da conformidade das indicações com os requisitos e vedações previstos na Lei das Estatais. Toda a documentação desse tipo de processo é arquivada por, no mínimo, cinco anos pelo CAE para consultas futuras, bem como as decisões registradas nas atas das reuniões do comitê, que são publicadas no sítio eletrônico da companhia.

Esta avaliação [dos requisitos e vedações dos indicados ao CA] é feita deste representante pelo comitê de auditoria estatutário, assim como dos membros da diretoria. Então, assim, o processo de validação da, digamos

assim, documental do atendimento dos requisitos da lei, ele passa também pelo comitê de auditoria estatutário. Estou falando que ele tem a coordenação da SEF, mas ele tem a chancela, digamos assim, do comitê de auditoria estatutário (Entrevistado 9).

O processo de indicação e de elegibilidade (dos candidatos e membros do CA), de avaliação de elegibilidade, inclusive, é o CAE que faz. O CAE recebe toda a documentação e dá um parecer dizendo se o candidato preenche os requisitos de elegibilidade e, supostamente, de competência técnica [...]. E só depois do parecer do CAE é que pode ser levado o nome para a assembleia geral e o conselheiro seja eleito (Entrevistado 2).

Uma vez aprovados pela diretoria de governança da SEF-MG e pelo CAE, os novos membros, após tomarem posse, passam por treinamentos para atuarem como conselheiros do CA. Os temas consistem naqueles citados no art. 17, § 4º, da Lei nº 13.303/16 e outros afins às atividades que serão exercidas pelos conselheiros. Estes treinamentos possuem periodicidade anual. Caso um conselheiro não participe dos treinamentos ofertados pela empresa pelo prazo de dois anos consecutivos, ele não poderá continuar exercendo o cargo, sendo, portanto, substituído.

Eles [treinamentos para conselheiros] são realizados anualmente e o membro do Conselho de administração que não participar por dois anos, ou seja, se em dois anos consecutivos ele não for certificado, ele não pode continuar na função de Conselheiro. Seja ele de administração ou fiscal (Entrevistado 9).

Já quanto à avaliação de desempenho dos membros do CA, verificou-se que no momento da coleta de dados a empresa ainda não possuía um procedimento específico para este público, o que se apresenta como uma não conformidade com a Lei das Estatais. Contudo, foi indicado que a avaliação estava sendo elaborada no momento e que seria implementada ainda no primeiro semestre de 2020.

Ela [avaliação de desempenho dos membros do CA] está em construção. Ela vai ser implementada ainda no primeiro semestre. Nós estamos aí já com a avaliação já fechada, praticamente, e possivelmente ainda no primeiro semestre eles [conselheiros de administração] serão avaliados (Entrevistado 9).

Por fim, no tocante à divulgação das atas das reuniões do CA e da remuneração dos conselheiros viu-se que, no caso das atas, não há uma publicação via internet dos documentos, principalmente por não haver uma obrigatoriedade legal e pelo fato de conterem temas sensíveis à empresa. Há, nesse caso, o registro

do extrato das atas na Junta Comercial como forma de se dar publicidade aos atos do Conselho de Administração. Contudo, a ata não é registrada em sua integralidade em razão da pauta das reuniões potencialmente possuírem conteúdos estratégicos para a organização.

Todas as matérias que são necessárias, em relação à deliberação às quais tem que produzir efeitos em relação a terceiros, [...] são registrados na junta comercial, que é onde se dá a publicidade do ato. Agora, aquelas reuniões que tratam de matérias ... porque, inclusive, tem matérias que são sensíveis. O Conselho de Administração, como um órgão ligado à estratégia da companhia, ele delibera várias questões que, inclusive, não podem se tornar públicas (Entrevistado 2).

No entanto, todos os registros das reuniões estão arquivados na empresa e disponíveis para os órgãos oficiais de controle, quando solicitados. Já quanto à divulgação detalhada da remuneração dos administradores, verificou-se que os dados estão disponíveis no sítio eletrônico da companhia desde o mês de julho de 2018 até o presente momento.

Sobre a Diretoria, viu-se que a empresa possui 03 (três) diretores, sendo um diretor-presidente, um diretor administrativo-financeiro e um diretor técnico. O mandato de cada membro da diretoria é de 02 (dois) anos, sendo permitida, no máximo, 03 (três) reconduções consecutivas. Via de regra, os diretores são indicados pelo acionista controlador, no caso, o Estado de MG, como foi o diretor-presidente. Entretanto, especificamente na gestão atual da empresa, a seleção dos outros dois diretores foi feita através de um programa do governo do estado denominado "Transforma Minas", que é um processo seletivo para preenchimento de posições de liderança na administração pública no qual qualquer cidadão que cumpra os requisitos para uma determinada vaga pode se candidatar.

A escolha dos membros da diretoria é submetida externamente à diretoria de Governança da SEF-MG e, internamente, ao Conselho de Administração, com o apoio do Comitê de Auditoria Estatutário, que verificam, principalmente, a observância dos requisitos e vedações estabelecidos em lei. Nesse quesito, o Estatuto Social da companhia referencia os requisitos definidos pela Lei nº 13.303/16 e pelo decreto estadual 47.154/17, que são aplicáveis aos administradores, que são, tanto os membros do CA, quanto os membros da diretoria.

Ao serem empossados, todos os diretores devem passar pelos mesmos treinamentos mencionados anteriormente em relação aos membros do CA, por se tratar de uma exigência legal direcionada a todos os administradores, além da reciclagem anual nos mesmos temas.

Todo o corpo diretivo da empresa, tanto conselheiros (de administração), quanto diretores, tem que passar por uma série de treinamentos obrigatórios e todos eles foram realizados. E eles são anuais. Foram feitos ano passado e esse ano vão se repetir (Entrevistado 8).

Em relação à assunção de compromisso com resultados específicos, observou-se que cada diretor, dentro do planejamento estratégico da companhia, torna-se formalmente responsável por determinadas ações ou projetos. A lei, em seu art. 23, caracteriza esse compromisso como uma condição para investidura no cargo, indicando ser este um requisito a ser atendido antes da posse. Contudo, viu-se que, na prática, cada diretor assume o compromisso com resultados específicos, mas isso ocorre no decorrer da sua gestão, especialmente no processo de elaboração do planejamento estratégico.

É claro que a pessoa teve que conhecer o planejamento estratégico da PRODEMGE e ela tem que estar alinhada com aqueles objetivos e o que se pretende fazer. Do contrário, não tem como ela permanecer lá (como diretor) (Entrevistado 2).

Vale dizer que o planejamento estratégico da companhia foi elaborado dentro de um horizonte de cinco anos, para o período de 2020 a 2024. Contudo, além desse plano de longo prazo, a empresa elabora também um plano de negócio cujo horizonte é anual, no qual se inclui os projetos e ações em execução no momento.

[A empresa] tem um [planejamento] que é mais de curto prazo, que é anual, e ele estabelece um plano de ação para os próximos cinco anos. É quinquenal e tem um mais ... que tem que ser revisto ... que o tempo é de um ano (Entrevistado 1).

A empresa tem um planejamento [estratégico] quinquenal, que aborda o período de 2020 a 2024. [...] E para que se possa tangibilizar esses objetivos [estratégicos] de forma mais exequível, a empresa elabora iniciativas ou projetos estratégicos [de curto prazo] [...] para que isso possa ser implementado e ser acompanhado ao longo do tempo (Entrevistado 3).

Esse planejamento é submetido à aprovação pelo CA, que também é a instância responsável por efetuar a fiscalização do alcance dos resultados de cada diretor. Essa avaliação é feita por intermédio dos relatórios e documentos contábeis emitidos anualmente pela organização, como relatório de administração e carta de governança, por exemplo.

Na verdade, você tem vários componentes aí que podem fazer a indicação disso [alcance de metas e resultados específicos]. Os próprios instrumentos que são produzidos no decorrer da gestão. Então, você tem desde um relatório de administração tradicional, que vai anexo às demonstrações financeiras que são publicadas, e Contábeis que são publicados, por força de lei. Passando aí pela carta anual, pela carta de governança, pelo próprio relatório de sustentabilidade. São prestações de conta que a lei exige e as boas práticas, sobretudo, que dão a visibilidade da gestão. Que mostram de fato, apontam de fato os resultados (Entrevistado 9).

No tocante à publicação e repasse das informações a respeito dos resultados da gestão para o poder legislativo, viu-se que a empresa enviou o relatório referente ao ano de 2018 com a conclusão da análise das metas e resultados, tanto para a Assembleia Legislativa de MG, quanto para o Tribunal de Contas do Estado, estando o relatório, bem como os respectivos ofícios, publicados no site da companhia. No entanto, não se identificou nenhum tipo de envio do relatório com análise de metas e resultados referente ao ano de 2019, nem a sua publicação, como exigido pela lei. Nesse sentido, entende-se que, apesar de já ter cumprido essa obrigação referente ao ano de 2018, a empresa ainda não a cumpriu em relação ao ano de 2019, o que se configura como uma não conformidade.

Em relação à divulgação de informações sobre toda e qualquer forma de remuneração, os dados da diretoria estão publicados, com periodicidade mensal, no site da empresa no mesmo documento que contém as informações dos membros do CA.

Por fim, em relação à avaliação de desempenho, a situação é a mesma do procedimento destinado aos membros do CA. Não há no momento uma avaliação específica para os diretores. Mas, os instrumentos encontram-se em fase de elaboração, com perspectiva de implementação no primeiro período de 2020. Há uma avaliação de desempenho que é aplicada a todos os empregados da companhia, à qual também são submetidos os diretores. No entanto, essa avaliação difere da proposta pela lei, uma vez que ela avalia somente o diretor

individualmente, não tendo dentro de seu escopo avaliar coletivamente a diretoria, como propõe a lei. Trata-se, portanto, de uma não conformidade.

A última unidade organizacional tratada na categoria Gestão Corporativa é o Conselho Fiscal, que na PRODEMGE exerce sua função de modo permanente. Ele possui um total de 05 (cinco) membros independentes, cuja seleção e indicação observam os mesmos procedimentos já descritos para o Conselho de Administração e diretoria executiva: indicação pela Assembleia Geral dos Acionistas, análise e avaliação externa é feita pela diretoria de governança das estatais da SEF-MG e, internamente, o CAE verifica, tanto os requisitos para investidura no cargo, quanto à conformidade do processo. Dos cinco atuais conselheiros, identificou-se que um deles é servidor com vínculo permanente com a administração pública, o que atende à exigência feita pela Lei nº 13.303/16.

Cada conselheiro fiscal possui um mandato de 02 (dois anos), sendo possível, no máximo, duas reconduções consecutivas. Com isso, cada conselheiro pode exercer o cargo por, no máximo, 06 (seis) anos ininterruptos.

6.4. Função Social da Empresa Estatal

A última categoria de análise consiste na “Função Social da Empresa Estatal”, definida como a realização do interesse coletivo e o atendimento a imperativo da segurança nacional.

Dentro do primeiro conceito, “realização do interesse coletivo”, identificou-se que a empresa desenvolveu o software chamado MGApp, que é um aplicativo para dispositivos móveis que permite ao cidadão acesso a diversos serviços públicos, ofertados por órgãos e empresas estaduais como Detran, Cemig e Copasa; de maneira virtual. Além desse, outro aplicativo com utilidade similar é o chamado Agenda Minas, software por meio do qual um cidadão consegue realizar agendamentos previamente para consultas ou acesso a serviços públicos. Nesse sentido, vê-se que através desse aplicativo a empresa se enquadra dentro do que a Lei das Estatais definiu como ampliação economicamente sustentada ao acesso de consumidores a produtos e serviços públicos, principalmente porque o seu uso tem possibilitado não só a redução de custos por parte dos órgãos e empresas públicas estaduais, como também a ampliação das formas de acesso aos serviços ofertados por meio do aplicativo.

[O MGApp] teve a capacidade descentralizar diversos serviços públicos. [...] E o MGapp cumpre hoje muito uma função social. Ele está integrado ao MG barragens, ele tem informações aí com relação à saúde pública né, emite diversos alertas aí para a sociedade. Então, ele tem aí uma capilaridade muito grande e, na medida em que esse aplicativo vem sendo utilizado, descarrega muito o órgão público (Entrevistado 9).

Nós temos aqui [...] o Agenda Minas, que é bastante usado para os agendamentos de serviços nas UAIs. Para, por exemplo, também doação de sangue no Hemominas. São vários serviços públicos que [...] usam esse Agenda Minas para fazer o agendamento de alguns serviços públicos em que aquele cidadão será atendido (Entrevistado 6).

Além da ampliação do acesso aos serviços públicos, o desenvolvimento ou emprego de tecnologia nacional na produção e oferta de produtos ou serviços é também uma forma de realização do interesse coletivo. Nesse sentido, observou-se que a empresa, pelo próprio nicho de atuação da mesma, atua ativamente no desenvolvimento de novas tecnologias. Esse desenvolvimento, porém, não se restringe à concepção e elaboração de sistemas computacionais para suporte à gestão do governo estadual, mas inclui também inovações em áreas que fazem uso de tecnologia da informação, mas que consistem em outros nichos de mercado, como setor automotivo e de transporte.

Nós temos o MG digital, que está promovendo aí diversas iniciativas no âmbito Federal para melhoria dos serviços. Você tem aí o projeto do carro autônomo, o que é uma orientação dada pelo nosso executivo, no sentido de criar uma tecnologia de ponta no apoio disso aí. Inclusive, as interlocuções que já foram feitas com diversos órgãos, desde a Embraer, chegando até a Uber [...]. Então, existe um movimento sim de desenvolvimento de tecnologias próprias pra ... tecnologias que vão melhorar a condição do cidadão (Entrevistado 9).

A adoção de práticas de sustentabilidade ambiental é outra maneira de realização do interesse coletivo. Nesse sentido, viu-se que a empresa, apesar de não possuir nenhum projeto que tenha especificamente essa preocupação como propósito, adota práticas consideradas como ambientalmente sustentáveis. Uma delas refere-se à redução do uso e a reciclagem de papel. A redução diz respeito às ações de conscientização dos empregados no tocante à diminuição de impressões. Já a reciclagem remete ao envio de papel descartado para associações de catadores, que trabalham na coleta e processamento desse tipo de material.

a gente tem ações aí sim de reciclagem, sobretudo de papel. São toneladas de papel que são encaminhadas a associações de catadores e a [empresa] tem participação ativa nisso. É claro que [...] os esforços de diminuição de impressão, que as orientações dadas, inclusive pela superintendência de logística, no sentido de se imprimir menos, ou, então, imprimir melhor, elas trazem uma redução significativa de consumo de papel (Entrevistado 9).

Soma-se a essa prática outra denominada “Lacre do bem”, que consiste no incentivo de coleta de lacres de latas de alumínio visando também a reciclagem de materiais. Outra prática da empresa nesse sentido refere-se à conscientização e ações que visam a redução do consumo de energia, especialmente no Datacenter da companhia, que é a unidade com o maior volume de gasto de energia elétrica.

Da mesma forma, consumo de energia, as preocupações que [temos] tido em relação ao consumo de energia do datacenter, que é um grande consumidor né, é um grande vilão aí no consumo, até para compra de energia no mercado privado. É uma iniciativa também que a [empresa] está buscando, com efeito direto aí na melhoria de energia, de uma energia mais limpa, e, óbvio, com efeito direto no financeiro da companhia (Entrevistado 9).

Como observado no último excerto de entrevista, verifica-se que, apesar das práticas mencionadas serem consideradas sustentáveis ambientalmente, a motivação subjacente a essas ações também estão ancoradas em uma preocupação financeira, ou seja, redução de custo, o que não impacta no tocante ao cumprimento das exigências legais das Lei nº 13.303/16.

Além dessas práticas de sustentabilidade ambiental, a empresa atua também, dentro do conceito responsabilidade social corporativa. Um exemplo é o desenvolvimento de aplicativos que trazem contribuições para a sociedade. Nesse caso, tem-se o “Mobiliza Minas”, que um aplicativo que conecta sociedade civil e entidades públicas e permite a participação do cidadão em situações de crise, seja por meio de doações ou oferta de trabalho voluntário. Além disso, são realizadas também ações pontuais, como campanha de doações de donativos para pessoas carentes em períodos específicos, como no natal, e a doação de uma parcela do imposto de renda para o cuidado de adolescentes em conflito com a lei e em situação de vulnerabilidade social.

Ainda dentro do conceito realização do interesse coletivo, tem-se também a possibilidade de celebração de convênios ou contratos de patrocínio para a promoção de atividades culturais, sociais, esportivas entre outras. Quanto a esse

aspecto, não se identificou a existência desse tipo de prática por parte da empresa. Mesmo assim, entende-se que não se trata de uma não conformidade, porque a realização do interesse coletivo não se concretiza a partir da execução de todas as opções mencionadas pela lei, mas sim apenas uma delas.

Com base nessas ações, entende-se que a empresa atendeu ao conceito de “realização do interesse coletivo”, inclusive os de “alcance do bem estar econômico” e “alocação socialmente eficiente de recursos”, que se encontram delimitados dentro do primeiro. Para justificar essa afirmação toma-se o exemplo do aplicativo MGApp desenvolvido pela empresa. Nesse caso, viu-se que o aplicativo permite aos órgãos e empresas públicas estaduais oferecerem os serviços públicos de maneira mais eficiente, uma vez que possibilitou, tanto a redução de custos, quanto uma maior comodidade para os cidadãos no acesso aos mesmos. Isso, na linguagem legal, pode ser traduzido como bem estar econômico para o cidadão, porque ele não precisa dispendir tempo e dinheiro para apresentar suas demandas para o estado, e uma alocação eficiente de recursos, uma vez que permitiu ao governo fazer mais pela sociedade com menos esforços.

Por fim, no tocante ao “atendimento a imperativo da segurança nacional” observou-se que, por não se tratar de um nicho de atuação ligado à atividade-fim da empresa, ela não possui nenhuma ação ou projeto diretamente relacionado à segurança nacional. Isso, contudo, não significa que, de maneira indireta, ela não contribua com ações que promovam na prática o conceito.

Por ser uma empresa que atende a todos os órgãos do estado, inclusive aqueles relacionados à segurança pública, as soluções concebidas e desenvolvidas pela companhia contribuem, de certa maneira, para a efetividade das políticas públicas. Ao possibilitar que a Secretaria de Estado de Justiça e Segurança Pública realize suas atribuições de maneira mais eficiente por meio de soluções de TI a empresa contribui indiretamente para manutenção da ordem social no Estado.

Ela [a empresa] tem pensado em soluções, não só para a segurança pública, mas também para outros ramos que são ... à luz da tecnologia, para que os órgãos e as secretarias tenham efetividade nas suas políticas. A exemplo disso é o que a gente tem hoje em termos da antiga sala de situação, que hoje a gente consegue ofertar soluções para os clientes aí de geoprocessamento, georeferenciadas, que são de largo alcance (Entrevistado 9).

Inclusive, há um sistema de reconhecimento facial desenvolvido pela própria companhia que contribui de maneira significativa para órgãos de segurança pública, em especial o sistema prisional. Nesse caso, tem a contribuição, tanto pelo fato de se tratar de uma tecnologia desenvolvida pela empresa, quanto pelo auxílio à segurança estadual.

Outro tipo de contribuição, de maneira mais pontual, refere-se ao uso de equipamentos da companhia para suporte às ações de incursão da polícia militar, como no caso do uso de um drone de propriedade da companhia para mapeamento de zonas com alto índice de criminalidade e identificação e locais e ações suspeitos a serem abordados.

Uma última maneira de se contribuir para a manutenção da segurança refere-se à proteção da integridade e do sigilo dos dados do Estado. Sendo uma empresa de TI, as soluções ofertadas pela empresa não se resumem ao desenvolvimento de aplicativos, mas inclui também serviços como guarda de dados e de servidores do estado, restrição de acesso a esses recursos, segurança da informação, proteção de rede entre outros. Nesse sentido, por ter sob responsabilidade sua a tutela de dados sensíveis, a manutenção da integridade, sigilo e controle de acesso a esses dados é uma maneira indireta de a empresa contribuir para a manutenção da segurança no Estado, uma vez que a violação de tais dados pode provocar um caos na gestão do estado, em todas as áreas, bem como a paralisação da execução das políticas públicas estaduais.

Por fim, a tabela abaixo apresenta uma síntese dos itens analisados, mostrando a situação de conformidade ou não conformidade. Para a elaboração da tabela considerou-se apenas a determinação legal de cada item, não analisando a relevância de cada um para o sistema de governança proposto pela lei. Além disso, na análise acima os itens "Avaliação de Desempenho Individual e Coletiva" do CA e da diretoria foram tratados como um só, porque a lei define que a avaliação deve ser dos administradores, o que inclui conselheiros de administração e diretores.

Tabela 2 – Síntese de Conformidade/Não Conformidade

Item por categoria	Status	Item por categoria	Status
Transparência		Gestão Corporativa	
Alteração no Estatuto Social	Ok	Número de membros do CA	Ok
Carta de Compromisso Exe. Pol. Pub.	Ok	Tempo de mandato e recondução de membros do CA	Ok
Carta de Governança	Ok	Requisitos e vedações para o cargo de membros do CA	Ok
Relatório de Sustentabilidade	Ok	CAE responsável pela conformidade do processo de seleção do CA	Ok
Política de Divulgação de Informações	Ok	Representantes de empregados e acionistas (CA)	Ok
Política de Distribuição de Dividendos	Ok	Representação de acionista minoritário (CA)	Ok
Política de Transações com Partes Relacionadas	Ok	Percentual de membros independentes (CA)	Ok
Notas explicativas (dados com cumprimento de objetivo institucional)	Não	Treinamento anual (CA)	Ok
Disponibilizar dados de licitações, contratos, base de preços	Ok	Avaliação de desempenho individual e coletiva (CA)	Não
Disponibilizar documentos de natureza cont. fin. orç. pat e operacional	Ok	Divulgação de remuneração (CA)	Ok
Disponibilizar demonstrações contábeis auditadas, em formato editável	Ok	Atas de reuniões disponíveis quando solicitadas por órgãos de controle (CA)	Ok
Gestão de Risco e Controle Interno		Requisitos e vedações para o cargo de diretor	Ok
Unidade de verificação de cumprimento de obrigações e gestão de riscos	Não	Treinamento anual (diretor)	Ok
Unidade de Auditoria Interna	Ok	Tempo de mandato e recondução dos diretores	Ok
Unidade de Comitê de Auditoria estatutário (CAE)	Ok	Avaliação de desempenho individual e coletiva (diretores)	Não
Competências CAE	Ok	Compromisso com metas e resultados (diretores)	Ok
Número de membros CAE	Ok	Publicação e envio de relatório com análise de metas e resultados para legislativo	Não
Perfil dos membros CAE	Ok	Planejamento de curto e longo prazos	Ok
Cumprir requisitos para ser membro CAE	Ok	Número de membros da diretoria	Ok
Número de reuniões CAE	Ok	Requisitos para investidura como membro do CF	Ok
Divulgação de atas de reuniões CAE	Ok	Comitê responsável por verificação de conformidade de seleção (CF)	Ok
Ter Código de Conduta e Integridade	Ok	Atuação permanente (CF)	Ok
Temas tratados no código	Ok	Tempo de mandato e recondução dos membros (CF)	Ok
Vedações presentes no código	Ok	Membro com vínculo permanente com a administração pública	Ok
Adequações de práticas às regras do código	Ok	Função Social da Empresa Estatal	
		Ampliação econômica de acesso aos serviços públicos	Ok
		Desenvolvimento ou emprego de tecnologia nacional	Ok
		Práticas de sustentabilidade ambiental e de responsabilidade social	Ok
		Alcance de bem estar econômico	Ok
		Alocação socialmente eficiente de recursos	Ok
		Atendimento a imperativo da segurança nacional	Ok

Fonte: Elaborada pelo autor.

Pela tabela, viu-se que 7,54% dos itens estavam em não conformidade. Isso demonstra que muito esforço foi feito no sentido de se implantar o sistema de governança corporativa proposto pela Lei nº 13.303/16, mas que é necessário ainda o atendimento de alguns imperativos para que a empresa atenda de maneira integralmente as determinações legais no tocante ao tema.

7. CONCLUSÃO

Esta monografia procurou descrever e analisar o quão aderente a Companhia de Tecnologia da Informação do Estado de Minas Gerais – PRODEMGE estava às práticas de Governança Corporativa exigidas pela Lei nº 13.303/16, também conhecida como Lei das Estatais. Nesse sentido, partiu-se da hipótese de que atualmente a empresa já tenha implementado integralmente todos os mandamentos legais no tocante às práticas de Governança Corporativa.

Por se tratar de uma lei ordinária, os dispositivos do diploma legal não se tratam de mera recomendação ou orientação de adoção, mas de imposições jurídicas que deveriam ter sido implementadas até o prazo de junho de 2018. Contudo, em caso de inadequação, a lei não menciona quais as sanções jurídicas aplicáveis às empresas estatais.

Conforme os resultados apresentados, viu-se que a hipótese adotada foi rejeitada, uma vez que, acreditava-se que no momento deste estudo, a empresa já estaria plenamente aderente às práticas determinadas pela lei. A rejeição da hipótese se deu pela verificação de 04 (quatro) não conformidades entre as disposições contidas na lei e as ações da empresa, verificadas no levantamento de dados.

A primeira não conformidade mencionada refere-se à discriminação nas Notas Explicativas das demonstrações financeiras dos dados operacionais e financeiros daquelas atividades que estão relacionadas à consecução dos fins de interesse coletivo ou de segurança nacional. Apesar da publicação regular e do rigor técnico nos dados divulgados, não se observou a discriminação de maneira específica daqueles relativos às ações que promovem o interesse coletivo ou a segurança nacional.

Conforme visto no subtópico “Função Social da Empresa Estatal” na apresentação dos resultados, a empresa executa uma série de ações que demonstram a aderência da mesma aos ditames da Leis das Estatais quanto a este quesito. Contudo, nas notas explicativas às demonstrações financeiras não há menção a nenhuma dessas ações e nem a discriminação dos dados operacionais e financeiros associadas a elas, como determina a lei.

A segunda não conformidade refere-se à ausência na estrutura da empresa de uma área responsável pelo cumprimento de obrigações e gestão de riscos (área

de *Compliance*) nos moldes definidos pela lei. Como identificado, há na estrutura da PRODEMG uma unidade organizacional que concentra em suas responsabilidades boa parte das competências de uma unidade de *compliance*. Contudo, viu-se também que as competências relativas à unidade descrita na lei estão distribuídas também entre outras áreas da companhia, o que significa uma descentralização que vai no sentido contrário do que é determinado pela lei.

Além disso, a lei define que a unidade responsável pelo cumprimento de obrigações e gestão de riscos deve se posicionar em um lugar específico no organograma institucional, vinculada ao diretor-presidente, e ser dirigida por um diretor estatutário. Nesse caso, além de não possuir uma área de *compliance* com essas características, a área indicada como principal responsável pelo cumprimento de obrigações e gestão de riscos, a assessoria de governança, está vinculada a um dos diretores e é dirigida por um assessor com cargo de analista.

A terceira não conformidade mencionada refere-se à ausência, no momento de realização desta pesquisa, de uma avaliação de desempenho, individual e coletiva, para os administradores (diretores e conselheiros de administração). Nas entrevistas identificou-se que a empresa está ciente da não conformidade e que já tem uma iniciativa para implantação da referida avaliação de desempenho ainda no ano de 2020. Nesse sentido, entende-se que esta discrepância entre o ditame da lei e a ação da empresa poderá ser sanada em breve, a partir da implementação do processo de avaliação mencionado pelos entrevistados.

Especificamente, no caso dos diretores, há uma avaliação de desempenho aplicada a todos os empregados da companhia, à qual eles também se submetem. Contudo, essa avaliação não atende ao propósito da lei, que inclui também a avaliação de maneira coletiva de toda a diretoria.

Por fim, a última não conformidade refere-se à ausência da publicação de documento com análise de metas e resultados, bem como a demonstração de que o relatório foi enviado para a Assembleia Legislativa de MG. Como mencionado na apresentação dos resultados, a empresa cumpriu o ditame em relação ao ano de 2018. Entretanto, resta ainda pendente o cumprimento do mandamento em relação ao ano de 2019, motivo que gerou a não conformidade.

Pelo fato de a empresa ter implementado mais de 92% das determinações da Lei nº 13.303/16 referentes à Governança Corporativa, entende-se que ela possui atualmente um sistema de governança robusto e bem aderente à lei, mesmo não o

sendo integralmente. Porém, não se sabe com os dados levantados se os itens não implementados reduzem, de alguma maneira, a efetividade do sistema no tocante ao alinhamento dos interesses entre acionistas e administradores. Inclusive, dos itens em não conformidade, viu-se que um está em vias de implementação (avaliação de desempenho dos administradores) e outro (unidade de cumprimento de obrigações e gestão de riscos) existe e cumpre suas funções, mas não como determinado pela lei. Nesse sentido, apesar da indicação de não conformidade, entende-se que atende a empresa e cumpre parcialmente o propósito da lei no tocante ao *compliance*, porém precisando de adequações.

Diante do exposto, este trabalho apresentou de maneira descritiva o sistema de Governança Corporativa da PRODEMGE e analisou o quão aderente ele está em relação aos ditames legais da Lei nº 13.303/16. Contudo, não foi propósito deste trabalho analisar se o sistema implementado pela empresa tem sido efetivo no tocante à redução do conflito de agência entre gestores e acionistas. Nesse sentido, coloca-se essa questão como uma sugestão para futura pesquisa, ou seja, avaliar se os dispositivos legais do sistema de Governança Corporativa implementados pela empresa até o momento trouxeram algum efeito em relação ao problema de agência, pesquisa essa que complementaria os dados ora apresentados e traria uma indicação se o sistema de Governança Corporativa proposto pela Lei das Estatais é eficaz ou não nesse sentido.

8. REFERÊNCIAS

ABRANCHES, Sérgio Henrique. A questão da Empresa Estatal – economia, política e interesse público. **Revista de Administração de Empresas**. Rio de Janeiro, vol. 19, nº 4, out/dez, 1979. p. 95-105.

ABREU, Frederico do Valle. Conceito jurídico indeterminado, interpretação da lei, processo e suposto poder discricionário do magistrado. **Revista Jus Navigandi**, Teresina, ano 10, n. 674, 10 maio 2005. Disponível em: <<https://jus.com.br/artigos/6674>>. Data de acesso: 15/01/2020.

AGUILERA, Ruth V.; DESENDER, Kurt; BEDNAR, Michael K.; LEE, Jun Ho. Connecting the Dots: Bringing External Corporate Governance into the Corporate Governance Puzzle. **The Academy of Management Annals**, April, 2015.

ALDRIGHI, Dante Mendes; NETO, Roberto Mazzer. Estrutura de propriedade e de controle das empresas de capital aberto no Brasil. **Revista de Economia Política**. Vol.25, nº 2 (98), São Paulo, abr/jun, 2005. p. 115-137.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 1979.

BAIOCO, Vítor Gomes; ALMEIDA, José Elias Feres de. Efeitos do comitê de auditoria e do conselho fiscal na qualidade da informação contábil no Brasil. **Revista Contabilidade e Finanças – USP**, São Paulo, v. 28, n. 74, mai./ago. 2017. p. 229-248.

BANDEIRA DE MELLO, Celso Antônio. **Curso de Direito Administrativo**. 26ª ed. Revista, ampliada e atualizada até dezembro de 2008. São Paulo: Editora Malheiros, 2009.

BANDEIRA DE MELLO, Celso Antônio. **Discricionariedade e Controle Jurisdicional**. 2ª Edição. São Paulo: Malheiros, 2007.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 1979.

BBC Brasil. **Empresa Qwest admite mais uma fraude nos EUA**. 2002a. Disponível em: <https://www.bbc.com/portuguese/economia/020729_qwestcq.shtml>. Data de acesso: 16/12/2019.

BBC Brasil. **WorldCom admite nova fraude em balanços**. 2002b. Disponível em: <https://www.bbc.com/portuguese/economia/020809_wccq2.shtml>. Data de acesso: 16/12/2019.

BERLE, Adolf A.; MEANS, Gardiner C. **The modern corporation and private property**. New York, Harcourt, Brace & World, 1968.

BERNARDES, P. **Incertezas na Decisão Estratégica de Investimentos na Geração de Energia Elétrica**. 2003. 243p. Tese (Doutorado em Administração) – Faculdade de Ciências Econômicas, Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, 2003.

BOMFIM, Natália Bertolo. **O interesse público nas sociedades de economia mista**. 2011. 126p. Dissertação (Mestrado em Direito Econômico e Financeiro) – Faculdade de Direito, Universidade de São Paulo, 2011.

BRAGAGNOLI, Renila. A lei nº 13.303/2016 e o (velho) *compliance* das empresas estatais. **Revista Jus Navigandi**, Teresina, ano 22, n. 5228, 24 out. 2017.

BRASIL. **Constituição da República Federativa do Brasil**: promulgada em 5 de outubro de 1988.

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 União**, Brasília, 27 de fevereiro de 1967.

BRASIL. Decreto no 6.021, de 22 de janeiro de 2007, que cria a Comissão Interministerial de Governança Corporativa e de Administração de Participações Societárias da União – CGPAR. **Diário Oficial da União**, Brasília, 2007.

BRASIL. Lei nº 11.638, de 28 de dezembro de 2007. Altera e revoga dispositivos da Lei no 6.404, de 15 de dezembro de 1976, e da Lei no 6.385, de 7 de dezembro de 1976, e estende às sociedades de grande porte disposições relativas à elaboração e divulgação de demonstrações financeiras. **Diário Oficial da União**, Brasília, DF, 28 de dezembro 2007.

BRASIL. Lei nº 12.527, de 18 de novembro de 2011. Regula o acesso a informações previsto no inciso XXXIII do art. 5º, no inciso II do § 3º do art. 37 e no § 2º do art. 216 da Constituição Federal; altera a Lei no 8.112, de 11 de dezembro de 1990; revoga a Lei no 11.111, de 5 de maio de 2005, e dispositivos da Lei no 8.159, de 8 de janeiro de 1991; e dá outras providências. **Diário Oficial da União**, Brasília, DF, 18 nov. 2011.

BRASIL. Lei nº 12.846, de 1 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. **Diário Oficial da União**, Brasília, 2 ago. 2013.

BRASIL. Lei nº 6.404 - de 15 de Dezembro de 1976. Dispõe sobre as Sociedades Por Ações. **Diário Oficial da União**, Brasília, 17 de Dezembro de 1976. Seção 1, p.1.

BRUGNI, Talles Vianna. **Governança Corporativa, Conselhos de Administração e Fiscal e Propriedade dos números contábeis no Brasil**. 2016. 187p. Tese (Doutorado em Ciências Contábeis) – Programa de Pós-Graduação em Controladoria e Contabilidade, Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2016.

CAMPOS, Lucila Maria de Souza; SEHNEM, Simone; OLIVEIRA, Murilo de Alencar Souza; ROSSETTO, Adriana Marques; COELHO, Ana Lúcia de Araújo, DALFOVO,

Michael Samir. Relatório de sustentabilidade: perfil das organizações brasileiras e estrangeiras segundo o padrão da *Global Reporting Initiative*. **Gestão e Produção**, São Carlos, v. 20, n. 4, 2013. p.913-926

CARDOSO, André Guskow. Governança Corporativa, transparência e *compliance* nas empresas estatais: o regime instituído pela Lei 13.303/2016. **Informativo Justen, Pereira e Talamini**. Curitiba, nº 116, outubro de 2016. Disponível em: <<https://www.justen.com.br/pdfs/IE116/IE116-Andre-governan%C3%A7a-e-compliance-empresas-estatais.pdf>>. Data de acesso: 26/12/2019.

CARVALHO-FILHO, José dos Santos. **Manual de Direito Administrativo**. 27º ed. revista, ampliada e atualizada até 31/12/2013. São Paulo: Atlas, 2014.

CARVALHO, William Eustáquio de. **Caso Enron**: breve análise da empresa em crise. 2004. Disponível em: <<https://www.migalhas.com.br/dePeso/16,MI6852,41046-Caso+Enron+breve+analise+da+empresa+em+crise>>. Data de acesso: 16/12/2019.

CGU – Controladoria Geral da União. **Executivo federal terá novas regras para contratação de cargos comissionados**. Março de 2019. Disponível em: <<https://www.cgu.gov.br/noticias/2019/03/executivo-federal-tera-novas-regras-para-contratacao-de-cargos-comissionados-1>>. Data de acesso: 09/01/2019.

COLLETA, Carolina. **Governança corporativa em empresas estatais: uma revisão do panorama atual**. São Paulo, 2017. Disponível em: <https://edisciplinas.usp.br/pluginfile.php/3568326/mod_resource/content/1/Carolina.pdf>. Data de acesso: 12/12/2018.

COLOMBO, Jéfferson, GALLI, Oscar Claudino. Governança Corporativa no Brasil. Níveis de Governança e rendimentos anormais. **Revista Portuguesa e Brasileira de Gestão**. vol.11, no.2-3, Lisboa, 2012.

COMPARATO, Fábio Konder. Estado, Empresa e Função Social. **Revista dos Tribunais, Fascículo 1**: matéria civil, ano 85, vol. 732, out. 1996.

CONSELHO FEDERAL DE CONTABILIDADE. **Princípios fundamentais e normas brasileiras de contabilidade**. Conselho Federal de Contabilidade - CFC. 3ª ed. Brasília: CFC, 2008.

CORE, John E.; GUAY, Wayne R.; LARCKER, David F. Executive Equity Compensation and Incentives: a survey. **Economic Policy Review**. April, 2003. p. 27-49.

COSTA, Ana Paula Paulino da; WOOD JR, Thomaz. Fraudes Corporativas. Revista de Administração de Empresas (RAE). vol.52, nº.4, São Paulo, Jul/Ago, 2012. 9p.

COSTA, Maria Clara Fraga da; SOUZA, Bruno Silvestre Silva de; FELL, André Felipe de Albuquerque. Um estudo da estrutura organizacional e as mudanças organizacionais: proposta de um novo modelo. **Navus - Revista de Gestão e Tecnologia**. Florianópolis, SC, v. 2, n. 1, jan./jun. 2012. p. 57-74.

CTAE – Centro Técnico Econômico de Assessoria Empresarial. **Introdução à racionalização administrativa**. Campinas: Instituto de Filosofia e Ciências Humanas da Unicamp, 1975. Disponível em: <https://www3.eco.unicamp.br/neit/images/stories/CTAE_CD2/introducao_racionaliz_administrativa.pdf>. Data de acesso: 03/01/2020.

CVM – Comissão de Valores Mobiliários. **Extrato da sessão de julgamento do processo administrativo sancionador CVM nº RJ2014/591**. CVM: 27 de setembro de 2016. Disponível em: <http://www.cvm.gov.br/export/sites/cvm/sancionadores/sancionador/anexos/2016/20160927_PAS_RJ2014591.pdf>. Data de acesso: 30/12/2019.

CVM – Comissão de Valores Mobiliários. **Recomendações da CVM sobre Governança Corporativa**. junho de 2002. Disponível em: <<http://www.cvm.gov.br/export/sites/cvm/decisooes/anexos/0001/3935.pdf>>. Data de acesso: 16/12/2016.

DENIS, Diane K.; MCCONNELL, John J. International Corporate Governance. *The Journal of Financial and Quantitative Analysis*, Vol. 38, nº 1, Mar., 2003. p. 1- 36.

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

EISENHARDT, Kathleen M. Agency Theory: an assessment and review. *Academy of Management Review*, Vol. 14, nº1, Jan., 1989. p.57-74.

FENACOM. **Os 9 maiores escândalos contábeis do mundo**. 2017. Disponível em: <<http://fenacon.org.br/noticias/os-9-maiores-escandalos-contabeis-do-mundo-2609/>>. Data de acesso: 16/12/2019.

FERREIRA JÚNIOR, Wanderley Ottoni; NAKAMURA, Wilson Toshiro; MARTIN, Diógenes Manoel Leiva; BASTOS, Douglas Dias. Evidências empíricas dos fatores determinantes das políticas de dividendos das firmas listadas na BOVESPA. **FACEF Pesquisa – Desenvolvimento e Gestão**. v.3, nº 2, 2010. p. 190-203.

FILHO, Arthur Barrionuevo. A separação entre propriedade acionária e controle administrativo: revisitando os clássicos. **Revista de Administração de Empresas**. vol.27, nº4, São Paulo Out./Dez. 1987. p.31-37.

FORTI, Cristiano Augusto Borges; PEIXOTO, Fernanda Maciel; ALVES, Denis Lima e. Fatores Determinantes do Pagamento de Dividendos no Brasil. **Revista Contabilidade e Finanças – USP**, São Paulo, v.26, nº 68, 01 de agosto de 2015. p. 167-180

FRANCO, Adriana Aparecida Dellú; REIS, Jorge Augusto Gonçalves. O papel da auditoria interna nas empresas. VIII Encontro Latino Americano de Iniciação Científica e IV Encontro Latino Americano de Pós-Graduação - UNIVAP, 2004, São José dos Campos. **Anais...** São José dos Campos: Universidade do Vale do Paraíba - UNIVAP, 2004. 4p.

G1 – Globo. **Justiça condena 7 ex-executivos do banco Panamericano**. 2018. Disponível em: <<https://g1.globo.com/economia/noticia/justica-condena-7-ex-executivos-do-banco-panamericano.ghtml>>. Data de acesso: 16/12/2019.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 3ª ed. São Paulo: Atlas, 1991.

GONÇALVES, Alcindo. O Conceito de Governança. **Anais**. XV Congresso Nacional do CONPEDI, Manaus, 15 a 18 de novembro, 2006.

IBGC – Instituto Brasileiro de Governança Corporativa. **Código das melhores práticas de Governança Corporativa**. 5ª edição. São Paulo: IBGC, 2015.

IBGC – Instituto Brasileiro de Governança Corporativa. **Governança Corporativa em empresas estatais listadas no Brasil**. São Paulo: IBGC, 2017.

IBGC – Instituto Brasileiro de Governança Corporativa. **Guia de Orientação para o Conselho Fiscal**. 2ª ed. Instituto Brasileiro de Governança Corporativa. São Paulo, SP: IBGC, 2007.

IBGC – Instituto Brasileiro de Governança Corporativa. **Orientações sobre comitês de auditoria**: melhores práticas no assessoramento ao conselho de administração. Instituto Brasileiro de Governança Corporativa/Instituto dos Auditores Independentes do Brasil. São Paulo, SP: IBGC/IBRACON, 2017.

IBGC – Instituto Brasileiro de Governança Corporativa. **Potenciais conflitos e riscos em transações com partes relacionadas**. IBGC: outubro de 2019. Disponível em: <<https://conhecimento.ibgc.org.br/Lists/Publicacoes/Attachments/24141/IBGC%20Discute%20-%20Conflitos%20e%20Riscos%20em%20Transa%20c3%a7%20c3%b5es%20com%20Partes%20Relacionadas.pdf>>. Data de acesso: 30/12/2019.

IBGC – Instituto Brasileiro de Governança Corporativa. **Sobre o IBGC**. [2019?]. Disponível em: <<https://www.ibgc.org.br/>>. Data de acesso: 27/12/2019.

IIRC – International Integrated Reporting Council. **A estrutura internacional para relato integrado**. Tradução: Mário Sérgio Vasconcellos, Glaucia Terreo e Meire Ferreira. IIRC, 2014.

JENSEN, Michael C.; MECKLING, William H. Theory of the Firm: managerial behavior, agency costs and ownership structure. **Journal of Financial Economics**. 3. Q North-Holland Publishing, 1976. p.305-360.

JENSEN, Michael C. The Modern Industrial Revolution, Exit, and the Failure of Internal Control Systems. **The Journal of Finance**. vol.48, nº 3, jul, 1993.

KISSLER, Leo; HEIDEMANN, Francisco G. Governança pública: novo modelo regulatório para as relações entre Estado, mercado e sociedade? **Revista de Administração Pública**. v.40, nº3, Rio de Janeiro, mai/jun, 2006.

LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. A. **Fundamentos de Metodologia Científica**. 5ª ed. São Paulo: Atlas, 2003.

LA PORTA, Rafael; LOPEZ-DE-SILANES, Florencio; SHLEIFER, Andrei. Law and Finance. **Journal of Political Economy**. vol. 106, nº 6, 1998.

LA PORTA, Rafael; LOPEZ-DE-SILANES, Florencio; SHLEIFER, Andrei; VISHNY, Robert W. Investor protection and corporate governance. **Journal of Financial Economics**. v.58, 2000. p.3-27.

LA PORTA, Rafael; LOPEZ-DE-SILANES, Florencio; SHLEIFER, Andrei; VISHNY, Robert W. Legal Determinants of External Finance. **The Journal of Finance**. v. 52, nº 3, 1997. p.1131–1150.

LIMA JÚNIOR, Carlos Alberto Marques de; MACEDO, Luciana Alencar Firmo; OLIVEIRA, Kalysse Priscila Soares de; OLIVEIRA, Sonaly Duarte de. Governança Corporativa como Estratégia de Combate às Fraudes: Estudo de Múltiplos Casos em Empresas do Brasil e EUA. Congresso UnB de Contabilidade e Governança, 3º, 2017, Brasília. **Anais...** Brasília, 29 a 01 de dezembro, 2017. 15p.

MADEIRA, Lígia Mori. *Compliance*: a (rara) aplicação de instrumentos internacionais de proteção a direitos humanos pelos tribunais intermediários no Brasil. **Revista Brasileira de Ciência Política**. nº 21. Brasília, set/dez, 2016. p. 45-76.

MARTINS, Henrique Cordeiro; RODRIGUES, Suzana Braga. Atributos e papéis dos conselhos de administração das empresas brasileiras. **Revista de Administração de Empresas – RAE**, v.45, nº edição especial, set/dez, 2005. p.23-35.

MEDAUAR, Odete. **Direito Administrativo Moderno**. 8ª ed. revista e atualizada. São Paulo: Editora Revista dos Tribunais, 2004.

MELO, M. A. *Governance* e reforma do Estado: o paradigma agente x principal. **Revista do Serviço Público**. Brasília, ENAP, ano 47, v.120, n.1, Jan/Abr, 1996.

MENDONÇA, Luciana Rocha de; FILHO, Cláudio Antônio Pinheiro Machado. Governança nas organizações do terceiro setor: considerações teóricas. **Revista de Administração da USP**, São Paulo, v.39, nº 4, out./nov./dez. 2004. p.302-308.

MESQUITA, Camila Bindilatti Carli de. O que é *compliance* público? Partindo para uma Teoria Jurídica da Regulação a partir da Portaria nº 1.089 (25 de abril de 2018) da Controladoria-Geral da União (CGU). **Revista de Direito Setorial e Regulatório**, Brasília, v. 5, n. 1, maio 2019. p. 147-182.

MEYER, John W.; ROWAN, Brian. Institutionalized Organizations: Formal Structure as Myth and Ceremony. **The American Journal of Sociology**, Vol. 83, nº 2., Sep., 1977. p.340-363.

MINTZBERG, Henry. **Criando organizações eficazes**: estruturas em cinco configurações. São Paulo: Atlas, 1995

MOTA, N. R.; CKAGNAZAROFF, I. B.; AMARAL, H. F. Governança Corporativa: estudo de caso de uma Organização Não Governamental. VI Conferencia Regional de ISTR para América Latina y el Caribe, 6º, 2007, Salvador. **Anais...** Salvador, 8 a 11 novembro de 2007. 16p.

MOTA, N. R.; CKAGNAZAROFF, I. B. Governança Corporativa e as melhores práticas: estudo de caso de uma Organização Não Governamental. Encontro de Administração Pública e Governança da ANPAD, 2008, Salvador. **Anais...** Salvador, 12 a 14 novembro de 2008. 16p.

MURPHY, Kevin J. **Executive Compensation**. Working Paper, Marshall School of Business, University of Southern California, June, 1999. Disponível em: <<http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.195.1674&rep=rep1&type=pdf>>. Data de acesso: 20/01/2020.

OLIVEIRA, Murilo de Alencar Souza; CAMPOS, Lucila Maria de Souza; SEHNEM, Simone; ROSSETTO, Adriana Marques. Relatórios de sustentabilidade segundo a *Global Reporting Initiative* (GRI): uma análise de correspondências entre os setores econômicos brasileiros. **Production**. v. 24, n. 2, abr/jun, 2014. p.392-404

OKIMURA, Rodrigo Takashi. **Estrutura de Propriedade, Governança Corporativa, Valor e Desempenho das Empresas no Brasil**. 2003. 120p. Dissertação (Mestrado em Administração) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2003.

PETERS, Brainard Guy. O que é Governança? **Revista do Tribunal de Contas da União**. Ano 45, nº 127, mai/ago, 2013.

POUND, John. The promise of the governed corporation. **Harvard Business Review**, 73(2), mar/apr, 1995. p. 89-99.

PRODEMGE – Companhia de Tecnologia da Informação do Estado de Minas Gerais. **Institucional**. Belo Horizonte, 2018a?. Disponível em: <<https://www.prodemge.gov.br/institucional>>. Data de acesso: 13/12/2018.

PRODEMGE – Companhia de Tecnologia da Informação do Estado de Minas Gerais. **Prestação de contas**: demonstração de resultados. Belo Horizonte, 2018b?. Disponível em: <<https://www.prodemge.gov.br/prestacao-de-contas/demonstracao-do-resultado>>. Data de acesso: 13/12/2018.

PRODEMGE – Companhia de Tecnologia da Informação do Estado de Minas Gerais. **Governança**: acionistas. Belo Horizonte, 2018c?. Disponível em: <<https://www.prodemge.gov.br/governanca/acionistas>>. Data de acesso: 13/12/2018.

PSDB. **Projeto de Lei Governança das Estatais**: exposição de motivos. 2015. Disponível em: <<http://static.psdb.org.br/wp-content/uploads/2015/06/expomotivos.pdf>>. Data de acesso: 12/12/2018.

RIBEIRO, Márcia Carla Pereira; DINIZ, Patrícia Dittrich Ferreira. *Compliance e Lei Anticorrupção nas Empresas*. **Revista de Informação Legislativa**. Ano 52, nº 205 jan./mar. 2015. p. 87-105.

RICHARDSON, R. J. **Pesquisa Social: métodos e técnicas**. 3º ed. São Paulo: Atlas, 1999.

RODRIGUES, Jorge; SEABRA, Fernando. Conselho de administração. Que funções? **Revista Portuguesa e Brasileira de Gestão**, v.10, nº 1-2, Lisboa, jan., 2011. p.2-12.

SAITO, Richard; SILVEIRA, Alexandre di Miceli da. Governança Corporativa: custos de agência e estrutura de propriedade. **RAE Clássicos**. vol.48, nº2, Abr./Jun., 2008. p.79-86.

SANTOS, Renato Almeida dos; GUEVARA, Arnoldo José de Hoyos; AMORIM, Maria Cristina Sanches; FERRAZ-NETO, Bem-Hur. *Compliance e liderança: a suscetibilidade dos líderes ao risco de corrupção nas organizações*. **Einstein (São Paulo)**. vol.10, nº1, São Paulo, jan./mar, 2012.

SILVEIRA, A. D. M. **Governança corporativa, desempenho e valor da empresa no Brasil**. 2002. 165p. Dissertação (Mestrado em Administração) – Programa de Pós-Graduação em Administração, Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2002.

SENADO. Lei de Responsabilidade das Estatais é sancionada. Senado Federal, Brasília, 2016. Disponível em: <<https://www12.senado.leg.br/noticias/materias/2016/07/01/lei-de-responsabilidade-das-estatais-e-sancionada>>. Data de acesso: 12/12/2018

SERAFIM, Elísio; QUELHAS, Osvaldo Luiz Gonçalves; ALLEDI, Cid. Histórico e Fundamentos da Governança Corporativa - contribuições para a sustentabilidade das organizações. **Anais**. VI Congresso Nacional de Excelência em Gestão, Rio de Janeiro/Niterói, agosto, 2010

SGARBI, André de Albuquerque. **Modelos de Governança Corporativa e Sociedades de Economia Mista** - qual o modelo de governança mais adequado às sociedades de economia mista? 2011. 377p. Dissertação (Mestrado em Direito) – Faculdade de Direito, Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, 2011.

SHLEIFER, A.; VISHNY, R. W. A survey of corporate governance. **Journal of finance**. v.52, nº2, Jun, 1997

SILVEIRA, Alexandre Di Miceli da. **Governança Corporativa, Desempenho e Valor da Empresa no Brasil**. 2002. 165p. Dissertação (Mestrado em Administração) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2002.

SILVEIRA, Alexandre Di Miceli da. **Governança Corporativa e estrutura de propriedade: determinantes e relação com o desempenho das empresas no Brasil**.

2004. 250p. Tese (Doutorado em Administração) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2004.

TCU – Tribunal de Contas da União. **Referencial Básico de Governança aplicável a órgãos e entidades da administração pública**. Tribunal de Contas da União. Versão 2. Brasília: TCU, Secretaria de Planejamento. Governança e Gestão, 2014.

TCU – Tribunal de Contas da União. **TCU adota Relato Integrado para a prestação de contas da Administração Pública federal**. 2018. Disponível em: <<https://portal.tcu.gov.br/imprensa/noticias/tcu-adota-relato-integrado-para-a-prestacao-de-contas-da-administracao-publica-federal.htm>>. Data de acesso: 26/12/2019.

TONIN, Mayara Gasparoto. A Lei 13.303 e a Função Social das Empresas Estatais. **Informativo Justen, Pereira, Oliveira e Talamini**. Curitiba, nº 114, agosto de 2016. Disponível em: <<https://www.justen.com.br/pdfs/IE114/IE114-MayaraT-funcao-social-estatais.pdf>>. Data de acesso: 14/01/2020.

VACIN, Daniel Francisco; PROCIANOY, Jairo Laser. Os Fatores Determinantes do Pagamento de Dividendos: o efeito do obrigatório mínimo legal e contratual nas empresas brasileiras. **Revista Brasileira de Finanças** (Online), Rio de Janeiro, 14, nº 1, março de 2016. p. 89-123.

VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 3ª ed. São Paulo: Atlas, 2000.

VINHA, Valéria Gonçalves da. Estratégias Empresariais e a Gestão do Social: o diálogo com os grupos de interesse (stakeholder). **Anais**. IX Congresso Brasileiro de Energia. 20 a 22 de Maio, Rio de Janeiro, 2002.

YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.

ZYMLER, Benjamin. Considerações sobre o estatuto jurídico das empresas estatais (Lei 13.303/2016). **Int. Públ.** – IP, Belo Horizonte, ano 19, n. 102, p. 15-26, mar./abr. 2017.

APÊNDICE

Apêndice 1 – Relação de Documentos Digitais

Nº	Título do Documento	Nº	Título do Documento
1	2019-01_Conclusao_analise_metas_resultados_PN_ELP	51	20180928_ata_002
2	2020-01 Renuncia Conselheiros	52	20181003_ata_003
3	Carta de Governança Corporativa_2017_versão1	53	20181010_ata_004
4	carta-anual_31072018_Compromisso	54	20181016_ata_005
5	carta-anual-governanca_01112019	55	20181017_ata_006
6	carta-anual-governanca_09042020	56	20181018_ata_007
7	Codigo-Etica-Conduita-Integridade_2018_v1	57	20181114_ata_008
8	estatuto-social_14032019_Prodemge	58	20181126_ata_009
9	IN_023_6.1-	59	20181126_ata_010_extrato
10	Lei_Criacao_Prodemge	60	20181212_ata_011
11	notas explicativas_2016	61	20190107_ata_001_CAE
12	notas explicativas_2019	62	20190111_ata_002_CAE
13	Notas-explicativas_2018_pdf	63	20190118_ata_003_CAE
14	Notas-explicativas-2017	64	20190129_ata_004_CAE
15	Oficio_Assembleia-004_2018	65	20190212_ata_005_CAE
16	Oficio_Prodemge_TCE_03_2018	66	20190219_ata_006_CAE
17	Organograma-2.2_2020	67	20190225_ata_007_CAE
18	Política de Distribuição de Dividendos_2018_versão1	68	20190301_ata_008_CAE
19	Política de Divulgação de Informações_2018_versão1	69	20190320_ata_009_CAE
20	Política Ger. Integridade, Riscos e Controles Internos da Gestão_2018_versão1	70	20190416_ata_010_CAE
21	Política_de_Porta_Vozes_2018_versão1	71	20190506_ata_011_CAE
22	politica_gestao_riscos_v1	72	20190514_ata_012_CAE
23	Política de Transação com Partes Relacionadas_2018_versão1	73	20190521_ata_013_CAE
24	relatorio_anual_auditoria_interna_2018	74	20190521_ata_014_CAE
25	Relatorio_Sustentabilidade_2019_V27	75	20190610_ata_015_CAE
26	divulgacao-salario-conselheiro-diretores-julho-2018_2ª	76	20190625_ata_016_CAE
27	divulgacao-salarios-conselheiros-diretores-agosto-2018	77	20190711_ata_017_CAE
28	divulgacao-salario-conselheiro-diretores-setembro-2018	78	20190716_ata_018_CAE
29	divulgacao-salario-conselheiro-diretores-outubro-2018	79	20190719_ata_019_CAE
30	divulgacao-salario-conselheiro-diretores-novembro-2018	80	20190719_ata_020_CAE
31	divulgacao-salario-conselheiros-diretores-dezembro-2018	81	20190731_ata_021_CAE
32	divulgacao-salario-conselheiros-diretores-janeiro-2019	82	20190806_ata_022_CAE
33	divulgacao-salario-conselheiros-diretores-fevereiro-2019	83	20190813_ata_023_CAE
34	divulgacao-salario-conselheiros-diretores-Março - 2019	84	20190910_ata_024_CAE
35	divulgacao-salario-conselheiros-diretores-Abril - 2019	85	20190919_ata_025_CAE
36	divulgacao-salario-conselheiros-diretores-Maio-2019	86	20191029_ata_026_CAE
37	divulgacao-salario-conselheiros-diretores-Junho-2019	87	20191029_ata_027_CAE
38	divulgacao-salario-conselheiros-diretores-Julho-2019	88	20191104_ata_028_CAE
39	divulgacao-salario-conselheiros-diretores-Agosto-2019	89	20191111_ata_029_CAE
40	divulgacao-salario-conselheiros-diretores-Setembro_2019	90	20191127_ata_030_CAE
41	divulgacao-salario-conselheiros-diretores-Outubro_2019.word	91	20191203_ata_031_CAE
42	divulgacao-salario-conselheiros-diretores-Novembro_2019.word	92	20191203_ata_032_CAE
43	divulgacao-salario-conselheiros-diretores-Dezembro_2019.word	93	20191217_ata_033_CAE
44	divulgacao-salario-conselheiros-diretores-Janeiro_2020.word	94	20200114_ata_001_CAE
45	divulgacao-salario-conselheiros-diretores-Fevereiro_2020	95	20200128_ata_002_CAE
46	divulgacao-salario-conselheiros-diretores-Março_2020.word	96	20200211_ata_003_CAE
47	divulgacao-salario-conselheiros-diretores-abril_2020	97	20200217_ata_004_CAE
48	divulgacao-salario-conselheiros-diretores-maio_2020	98	20200416_ata_005_CAE
49	divulgacao-salario-conselheiros-diretores-junho_2020	99	20200506_ata_006_CAE
50	20180926_ata_001		

Apêndice 2 – Relação de Sistemas de Busca

N°	URL de acesso ao sistema
1	https://www.sigplan.mg.gov.br/v3/RelatoriosPPAG+RegionalizacaoAcao.asp?hPRGAno=2018&hPRGCod=0101&hTipo=A&hACACodPPA=&MesBimestre=12
2	https://www.prodemge.gov.br/fornecedor/editais-de-licitacao-old
3	https://www.prodemge.gov.br/fornecedor/editais-modo-de-disputa
4	https://www.prodemge.gov.br/fornecedor/execucao-de-contratos
5	https://www.prodemge.gov.br/fornecedor/aquisicoes-de-bens
6	https://www.prodemge.gov.br/fornecedor/consultas-publicas-old

Apêndice 3 – Roteiro para Entrevistas

1. Houve alteração do estatuto?

Dados e relatórios

2. Empresa elabora documento de compromisso com objetivos da criação? Periodicidade, conteúdo.

3. A empresa possui relatório integrado ou de sustentabilidade?

4. Qual a gerência responsável pela escrituração e elaboração de demonstrações financeiras? (uso de normas ou padrões)

5. Cessão de dados contábeis, financeiros, orçamentários, patrimoniais e operacionais para órgãos de controle: ocorrem? Com que frequência?

6. A empresa possui unidade de compliance (responsável por verificar de cumprimento de obrigações e de gestão de riscos)? Em uma eventual investigação sobre o presidente, a quem a unidade se reporta?

7. Responsável pela elaboração/atualização do código de conduta e integridade? Quem homologa? Ações da empresa para adesão dos empregados ao código?

Comitê de Auditoria Estatutário

8. A empresa possui comitê de auditoria estatutário? Quantos membros? Experiência profissional dos membros em contabilidade societária)? Os membros possuem outro vínculo com a Prodemge além do comitê? Como é a seleção dos membros (critérios e registros)? Frequência das reuniões? Canais de denúncia?

Conselho de Administração (CA)

9. Número de membros do CA? Processo de seleção (critérios, registros, quem faz)? Quem pode indicar? Tempo de mandato e recondução?

10. Os membros possuem outro vínculo com a Prodemge além do CA?

11. Treinamento de membros? Frequência e temas?

12. Avaliação de desempenho dos conselheiros? Frequência e conteúdo?

13. Os registros do CA são públicos? (solicitação por órgãos de controle)

Diretoria

14. Número de diretores? Processo de seleção (critérios, registros, quem faz)? Quem pode indicar? Tempo de mandato e recondução?

15. Na posse, há compromisso dos diretores com resultados específicos?

16. Treinamento dos diretores? Frequência e temas?

17. Avaliação de desempenho dos diretores? Frequência e conteúdo?

18. Existe Planejamento Estratégico (tempo)?

19. Existe relatórios com resultados alcançados?

Conselho Fiscal (CF)

- 20. Número de conselheiros? Processo de seleção (critérios, registros, quem faz)? Quem pode indicar? Tempo de mandato e recondução?
- 21. É órgão permanente ou temporário?
- 22. Os membros possuem outro vínculo com a Prodemge além do CF?
- 23. Formação acadêmica/profissional dos conselheiros?

Bem estar econômico

- 24. A empresa possui (próprio) ou patrocina (outra organização) algum projeto social?
- 25. A empresa realiza ações/projetos de preservação do meio ambiente?
- 26. A empresa tem projetos de criação de novas tecnologias?
- 27. A empresa usa tecnologias desenvolvidas por brasileiros (pessoas ou empresas)?
- 28. A empresa possui produto ou serviço que facilita o acesso da comunidade a serviços públicos?
- 29. Ações/projetos da empresa para promoção do desenvolvimento econômico e bem estar social de MG?
- 30. Ações/projetos para a promoção de segurança da sociedade?