



# SEST

Secretaria de Coordenação e  
Governança das Empresas Estatais

*Guia Prático do*

# CONSELHEIRO DE ADMINISTRAÇÃO

#### MINISTRO DE ESTADO DO PLANEJAMENTO, DESENVOLVIMENTO E GESTÃO

Dyogo Henrique de Oliveira

#### SECRETÁRIO-EXECUTIVO

Esteves Pedro Colnago Junior

#### SECRETÁRIO EXECUTIVO ADJUNTO

Rodrigo Toledo Cabral Cota

#### SECRETÁRIO DE COORDENAÇÃO E GOVERNANÇA DAS EMPRESAS ESTATAIS

Fernando Antônio Ribeiro Soares

#### CHEFE DE GABINETE

Cláudia de Araújo Guimarães Kattar

#### DIRETOR DE POLÍTICA DE PESSOAL E PREVIDÊNCIA COMPLEMENTAR DE ESTATAIS

João Manoel da Cruz Simões

#### DIRETOR DE ORÇAMENTO DE ESTATAIS

André Nunes

#### DIRETOR DE GOVERNANÇA E AVALIAÇÃO DE ESTATAIS

Mauro Ribeiro Neto

#### COORDENADOR-GERAL DE ORIENTAÇÃO A CONSELHEIROS E APOIO À COMISSÃO INTERMINISTERIAL DE GOVERNANÇA CORPORATIVA E DE ADMINISTRAÇÃO DE PARTICIPAÇÕES SOCIETÁRIAS DA UNIÃO (CGPAR)

Daniel Faria de Paiva

#### COORDENADOR DE APOIO À CGPAR

André Gustavo César Cavalcanti

#### ASSISTENTE

Nicolas Eric Matoso Medeiros de Souza

#### COLABORADORES

Anna Thereza de Araújo Costa Reis Sá

Juliana Xavier Araújo

Mariana Zanatta Silva

Sandra Beatriz Pereira de Sousa

Brasil. Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão – MP. Secretaria de Coordenação e Governança das Empresas Estatais – SEST.

Guia Prático do Conselheiro de Administração. Brasília/DF: Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão. Secretaria de Coordenação e Governança das Empresas Estatais, 2017. 1ª Edição. 10 p.

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

# Guia Prático do CONSELHEIRO DE ADMINISTRAÇÃO

## I – APRESENTAÇÃO

Este documento pretende apresentar aos membros dos Conselhos de Administração das empresas estatais federais, de forma objetiva, as principais atribuições, deveres e responsabilidades do colegiado, bem como instruir acerca das melhores práticas de Governança Corporativa.

Os Conselheiros contam, ainda, com o Manual do Conselheiro de Administração e com o compilado Perguntas e Respostas sobre a Lei da Responsabilidade das Estatais, que foram desenvolvidos para auxiliar no desenvolvimentos das atribuições e estão disponíveis na página da Secretaria de Coordenação e Governança das Empresas Estatais, no sítio eletrônico do Ministério do Planejamento.

## II – LEGISLAÇÕES BÁSICAS

### Constituição Federal

[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/constituicao/constituicao.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm)

### Lei 6.404/1976 – Lei das Sociedades

[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/L6404consol.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L6404consol.htm)

### Lei 13.303/2016 – Lei das Estatais

[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2015-2018/2016/lei/L13303.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2016/lei/L13303.htm)

### Decreto 8.945/2016 – Regulamenta a Lei 13.303/2016

[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2015-2018/2016/decreto/D8945.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2016/decreto/D8945.htm)

### Lei 8.429/1992 – Lei de Improbidade Administrativa

[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/L8429.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L8429.htm)

### **Lei 12846/2013 – Lei Anticorrupção**

[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2011-2014/2013/lei/l12846.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2013/lei/l12846.htm)

### **Exposição de Motivos Nº 37/2000 – Código da Alta Administração Federal**

[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/codigos/codi\\_conduta/cod\\_conduta.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/codigos/codi_conduta/cod_conduta.htm)

### **Lei 8.433/1992 – Lei Orgânica do Tribunal de Contas da União**

[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/L8433.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L8433.htm)

### **Lei 9.491/1997 – Programa Nacional de Desestatização – PND**

[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/L9491.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L9491.htm)

### **Lei 13334/2016 – Programa de Parceria de Investimentos – PPI**

[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2015-2018/2016/lei/L13334.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2016/lei/L13334.htm)

### **Lei 6.385/1976 - Mercado de capitais – CVM**

[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/L6385.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L6385.htm)

### **Instrução Normativa CVM n. 198**

<http://www.cvm.gov.br/legislacao/inst/inst198.html>

### **Instrução Normativa CVM n. 202**

<http://www.cvm.gov.br/legislacao/inst/inst202.html>

### **Lei de criação da sua empresa estatal - Resoluções CGPAR**

<http://www.planejamento.gov.br/assuntos/empresas-estatais/legislacao/resolucao>

## **III - DOCUMENTOS ÚTEIS**

*Use o QR Code ao lado para acessar as publicações das Empresas Estatais*



### **PERGUNTAS E RESPOSTAS SOBRE A LEI 13.303 E DECRETO 8.945**

<http://www.planejamento.gov.br/assuntos/empresas-estatais/arquivos/faq-lei-13303/view>

### **CARTA ANUAL DE POLÍTICAS PÚBLICAS E GOVERNANÇA CORPORATIVA**

<http://www.planejamento.gov.br/assuntos/empresas-estatais/arquivos/carta-anual-de-politicas-publicas-e-governanca-corporativa.pdf/view>

### **REVISTA DAS ESTATAIS**

<http://www.planejamento.gov.br/assuntos/empresas-estatais/arquivos/revista-das-estatais/view>

### **FORMULÁRIOS DE INDICAÇÃO**

<http://www.planejamento.gov.br/assuntos/empresas-estatais/publicacoes>

### **MODELOS DE ESTATUTO SOCIAL PADRÃO**

<http://www.planejamento.gov.br/assuntos/empresas-estatais/publicacoes/estatuto-padrao>

### **MANUAL DO CONSELHEIRO DE ADMINISTRAÇÃO**

<http://www.planejamento.gov.br/assuntos/empresas-estatais/publicacoes/manual-do-conselheiro>

### **MATERIAIS DESENVOLVIDOS PELO INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA - IBGC**

- **Caderno de Boas Práticas para Reuniões do CA:**

[http://www.ibgc.org.br/userfiles/2014/files/Caderno\\_9.pdf](http://www.ibgc.org.br/userfiles/2014/files/Caderno_9.pdf)

- **Caderno de Monitoramento Empresarial:**

[http://www.ibgc.org.br/userfiles/2014/files/CG18\\_MonitoramentoDesempenho.pdf](http://www.ibgc.org.br/userfiles/2014/files/CG18_MonitoramentoDesempenho.pdf)

- **Modelo de Regimento Interno para CA:**

<http://www.ibgc.org.br/userfiles/files/Caderno%205.pdf>

## PARECERES CONJUR

**PARECER n. 01211/2016/CSB/GABIN/CONJURMP/CGU/AGU** – Aplicabilidade das regras de licitação e contratos previstas na Lei n. 13.303/2016

**PARECER n. 01601/2016/CONJURMP/CGU/AGU** – Conceito da expressão “sem vínculo permanente com o serviço público”

**PARECER n. 00244/2016/CONJUR-MT/CGU/AGU** – Aplicabilidade imediata dos requisitos e vedações às investidas para mandato de Conselheiro e Administrador ocorridas a partir de 1º de julho de 2016

**PARECER n. 01216/2016/CONJURMP/CGU/AGU** – Extensão da estabilidade provisória das gestantes às servidoras públicas efetivas que exercem mandato em conselho de empresas estatais

**PARECER n. 00404/2017/GCG/CGJOE/CONJURMP/CGU/AGU** – Revogação tácita do Decreto-Lei 2.355/1987 em virtude da promulgação da Lei 13.303/2016.

## IV - CONSELHO DE ADMINISTRAÇÃO

O Conselho de Administração é o órgão colegiado de deliberação responsável pela orientação estratégica da empresa estatal, sendo o principal ator dentro do sistema de governança corporativa de qualquer companhia. Trata-se de elo fundamental entre a Assembleia-Geral (acionistas) e Diretoria Executiva (gestão diária da companhia), tendo por missão racionalizar e otimizar o processo decisório.

### ATRIBUIÇÕES DO CONSELHO E DO CONSELHEIRO DE ADMINISTRAÇÃO

#### CONSELHEIRO

Cada empresa estatal deve dispor sobre o funcionamento do Conselho de Administração, contemplando, no mínimo, as normas previstas no artigo 140 da Lei 6.404/76, no artigo 24 do Decreto 8.945/16, no artigo 6º da Lei 13.303/16, a periodicidade das reuniões, os prazos para disponibilização de material, as formas de deliberação, etc. É importante que o Conselheiro verifique se tais determinações estão contidas no Estatuto da empresa em que atua, e oriente a devida alteração quando necessário.

Cabe aos membros do Conselho de Administração garantir o cumprimento das seguintes obrigações, sob o risco de incidência de sanções para seu descumprimento, nos termos da Lei 6.404/1976:

- convocar e participar das Assembleias-Gerais (art. 142, IV);
- prestar informações tempestivas aos acionistas antes das Assembleias-Gerais (art. 133 e incisos);
- empregar cuidado e diligência no exercício funcional (art. 153);
- assegurar o funcionamento regular da sociedade;
- fiscalizar os demais administradores e comunicar aos órgãos competentes as irregularidades de que tenha conhecimento (art. 158, § 4º);
- declarar, na posse, os valores mobiliários da sociedade de que é titular (art. 157);
- prestar todas as informações legalmente exigíveis (art. 157, §§ 1º e 2º);
- zelar pelo cumprimento da lei, do estatuto e das decisões que afetam interesses da companhia.

#### CONSELHO

O Conselho de Administração deve, também, dentro da sua atribuição de acompanhar os atos de gestão dos diretores. Além das normas e diretrizes previstas no Estatuto Social, é recomendável que o Conselho de Administração elabore e aprove o seu próprio Regimento Interno, que nada mais é do que um documento que orientará as atividades e procedimentos do colegiado, bem como disciplinar os deveres da Diretoria Executiva para com os demais órgãos estatutários, em especial o próprio Conselho.

Na qualidade de colegiado, cabe ao Conselho de Administração, de acordo com o art. 142 da Lei 6.404/1976:

- I - fixar a orientação geral dos negócios da companhia;
- II - eleger e destituir os diretores da companhia e fixar-lhes as atribuições, observado o que a respeito dispuser o estatuto;
- III - fiscalizar a gestão dos diretores, examinar, a qualquer tempo, os livros e papéis da companhia, solicitar informações sobre contratos celebrados ou em via de celebração, e quaisquer outros atos;
- IV - convocar a assembleia-geral quando julgar conveniente, ou no caso do artigo 132;
- V - manifestar-se sobre o relatório da administração e as contas da diretoria;
- VI - manifestar-se previamente sobre atos ou contratos, quando o estatuto assim o exigir;

VII - deliberar, quando autorizado pelo estatuto, sobre a emissão de ações ou de bônus de subscrição;

VIII – autorizar, se o estatuto não dispuser em contrário, a alienação de bens do ativo não circulante, a constituição de ônus reais e a prestação de garantias a obrigações de terceiros; (Redação dada pela Lei nº 11.941, de 2009)

IX - escolher e destituir os auditores independentes, se houver.

Ademais, o Decreto 8.945/2016 estabeleceu as seguintes obrigações:

discutir, aprovar e monitorar decisões que envolvam práticas de governança corporativa, relacionamento com partes interessadas, política de gestão de pessoas e código de conduta dos agentes (art. 32, I);

- implementar e supervisionar os sistemas de gestão de riscos e de controle interno estabelecidos para a prevenção e a mitigação dos principais riscos a que está exposta a empresa estatal, inclusive os riscos relacionados à integridade das informações contábeis e financeiras e aqueles relacionados à ocorrência de corrupção e fraude (art. 32, II);
- estabelecer política de divulgação de informações para mitigar o risco de contradição entre as diversas áreas e os executivos da empresa estatal (art. 32, III); e
- avaliar os Diretores da empresa estatal, nos termos do inciso III do caput do art. 24, podendo contar com apoio metodológico e procedimental do comitê de elegibilidade estatutário referido no art. 21 (art. 32, IV).

É, também, dever do colegiado a subscrição da **Carta Anual de Políticas Públicas e Governança Corporativa**, documento que contempla a explicitação dos compromissos de realização das políticas públicas pela empresa estatal e por suas subsidiárias, em atendimento ao interesse coletivo ou ao imperativo de segurança nacional, que justificou a autorização de sua criação, com a definição clara dos recursos a serem empregados para esse fim e dos impactos econômico-financeiros da consecução desses objetivos, que devem ser mensuráveis por meio de indicadores objetivos.

Este documento, deve trazer as estruturas de controle, fatores de risco, dados econômico-financeiros, comentários dos administradores sobre o desempenho, políticas e práticas de governança corporativa e descrição da composição e da remuneração da administração.

É importante ressaltar que a estatal deve dar ampla divulgação a esta Carta, que deve ser elaborada com umalinguagem clara e direta, possibilitando o seu fácil acesso à sociedade.

## DEVERES DOS ADMINISTRADORES

Os deveres dos conselheiros de administração estão previstos nos art. 153 a 160 da Lei 6.404/1976. São eles:

**1. Dever de diligência:** pressupõe: (i) qualificar-se para o exercício do cargo, (ii) administrar bem, (iii) informar-se, (iv) investigar, e (v) vigiar;

**2. Dever de lealdade:** o administrador deve servir com lealdade à companhia e manter reserva sobre os seus negócios, sendo-lhe vedado:

I – usar, em benefício próprio ou de outrem, com ou sem prejuízo para a companhia, as oportunidades comerciais de que tenha conhecimento em razão do exercício de seu cargo;

II – omitir-se no exercício ou proteção de direitos da companhia ou, visando à obtenção de vantagens, para si ou para outrem, deixar de aproveitar oportunidades de negócio de interesse da companhia; III – adquirir, para revender com lucro, bem ou direito que sabe necessário à companhia, ou que esta tencione adquirir”.

**3. Dever de sigilo:** Cumpre, ademais, ao administrador de companhia aberta, guardar sigilo sobre qualquer informação que ainda não tenha sido divulgada para conhecimento do mercado, obtida em razão do cargo e capaz de influir de modo ponderável na cotação de valores mobiliários, sendo-lhe vedado valer-se da informação para obter, para si ou para outrem, vantagem mediante compra ou venda de valores mobiliários.

**4. Dever de informar:** cumpre, ainda, ao administrados:

**4.1.** Por ocasião da assinatura do termo de posse, informar quais valores mobiliários da sociedade, ou de controlada, ou de sociedade do grupo, ele possui;

**4.2.** Revelar, na assembleia-geral ordinária, a pedido de acionistas, que representem pelo menos 5% do capital social:

a) os valores mobiliários da companhia, de controlada, ou de outra integrante do grupo, que tenha negociado direta ou indiretamente, no exercício anterior;

b) as opções de compra de ações que tiver contratado ou exercido no exercício anterior;

c) os benefícios ou vantagens que tenha recebido, ou esteja recebendo da companhia, de controlada ou coligada, ou de sociedade do mesmo grupo;

d) condições dos contratos de trabalho dos diretores e dos empregados de alto nível;

e) quaisquer atos ou fatos relevantes sobre a companhia.

**4.3.** Comunicar à bolsa de valores e divulgar pela imprensa os fatos ou atos relevantes que possam influir na cotação dos valores mobiliários.

## VEDAÇÕES AOS ADMINISTRADORES

**Dentre outras, é vedado ao conselheiro:**

a) praticar ato de liberalidade à custa da companhia;

b) sem prévia autorização da assembleia geral ou do conselho de administração, tomar por empréstimo recursos ou bens da companhia, ou usar, em proveito próprio, de sociedade em que tenha interesse, ou de terceiros, os seus bens, serviços ou crédito;

c) receber de terceiros, sem autorização estatutária ou da assembleia geral, qualquer modalidade de vantagem pessoal, direta ou indireta, em razão do exercício de seu cargo”.

## AS RESPONSABILIDADES DO CONSELHEIRO DE ADMINISTRAÇÃO

O art. 158 da Lei 6.404/1976 estabelece que os membros do Conselho de Administração respondem pelos danos resultantes de omissão no cumprimento de seus deveres e por atos praticados com culpa ou dolo, ou com violação da lei ou do Estatuto Social da empresa.

No entanto, não são responsáveis pelos atos ilícitos de outros membros, salvo se com eles for conivente ou se concorrerem para a prática do ato. Exime-se de responsabilidade o conselheiro dissidente que faça registrar sua divergência em ata de reunião ou, não sendo possível, dela dê ciência imediata e por escrito ao órgão da administração, ao conselho fiscal, se em funcionamento, ou à assembleia geral.

Vale ressaltar que o conselheiro deve atentar para os dispositivos da Lei 8.429/1992 (Lei de Improbidade Administrativa), do Código de Conduta da Alta Administração Federal, da Lei 8.443/1992 (Lei Orgânica do Tribunal de Contas da União) e da Lei nº 12.846/2013 (Lei Anticorrupção).

## QUALIDADE DO PROCESSO DECISÓRIO

É fundamental que o Conselho de Administração de uma empresa estatal federal construa um processo decisório eficiente. Decisões acertadas e coerentes nunca serão obra do acaso, mas sim fruto da qualidade deste processo, sobretudo da instrução e da diligência esperada dos membros do Conselho de Administração.

Neste sentido, apresentamos um rol com sugestões mínimas que podem ajudar a construir um processo decisório eficiente.

**1.** Pauta bem definida e instruída, com todo o material de apoio disponibilizado no mínimo 7 dias antes da reunião ou Assembleia geral.

Os conselheiros, ao contrário dos diretores, não participam da gestão diária da companhia, estando, muitas vezes, distantes fisicamente da rotina empresarial. Desta forma, é preciso um tempo mínimo (sugerimos 7 dias) para conhecimento e estudo dos assuntos a serem deliberados.

**2.** Definição clara e separação da pauta decisória das demais que serão meramente de discussão.

Instrução e nível de atenção distintos. Em suma, a instrução de uma pauta decisória deve ser robusta, exigindo-se inclusive a participação de intervenientes (Diretoria, Membros do COAUD).

**3.** Ponto focal para envio de pedido de esclarecimentos e informações para Direx, COAUD, Auditoria Interna.

Organização e sistematização das reuniões.

**4.** Formação de Comitês Especializados de Monitoramento e Colaboração Técnica.

Especialização e fundamentação técnica das decisões.

**5.** Fluxo de informações mensais (Direx, Coaud e outros Comitês).

Subsidiar a supervisão e monitoramento por parte do Conselho.

**6.** Participação de outros atores na parte inicial da reunião: **principalmente diretores.**

Melhorar o nível de instrução e estreitar os laços entre as diretrizes gerais e a gestão diária da companhia.

7. Evitar reuniões ordinárias à distância e solicitar, sempre que possível, a participação da Auditoria Interna e jurídico.

Melhorar a percepção dos problemas de gestão.

8. Não avocar para si, nem permitir que outro Conselheiro o faça, matérias de gestão rotineira da companhia.

Não confundir os papéis dos órgãos societários (CA - orientação geral) e (Diretoria Executiva - gestão diária).

9. Elaboração de Regimento Interno para o Conselho de Administração.

Organizar os trabalhos do colegiado.

## CONSELHO DE ADMINISTRAÇÃO

### Quadro Resumo da Legislação Básica

<b>Funcionamento</b>	Estatuto Social
	Lei 6.404/1976 – art. 140
	Decreto 8.945/2016 – art. 24
<b>Eleição e Destituição do Conselho</b>	Lei 6.404/1976 – art. 140, 150
	Lei 13.303/2016 – art. 16
<b>Deveres e Responsabilidades do Conselheiro</b>	Estatuto Social
	Lei 6.385/1976 – 27, D
	Lei 6.404/1976 – 142, 153, 158 a 160
	Lei 13.303/2016 – art. 18
	Resolução CGPAR n. 16
<b>Vedações à conduta do Conselheiro</b>	Instrução CVM n. 358
	Estatuto Social
	Lei 6.404/1976 – 154 a 156

## V - GOVERNANÇA CORPORATIVA

A transparência do processo decisório e seu regular funcionamento são determinantes para a sustentabilidade das empresas e pilares importantes da economia global. Por isso, estabeleceu-se o termo “Governança Corporativa” para representar o conjunto de práticas de gestão que buscam maximizar o resultado empresarial e proteger os direitos de todas as partes interessadas, com transparência e equidade, com destaque para o relacionamento entre acionistas, membros estatutários e auditores.

**Os princípios básicos da Governança Corporativa são:**

**Transparência e Divulgação:** as empresas estatais devem buscar implementar altos padrões de transparência, divulgando relatórios e informações de maneira consistente e tempestiva;

**Responsabilidade Corporativa e Sustentabilidade:** com uma visão no longo prazo e na sustentabilidade, os conselheiros e diretores devem buscar a perenidade das organizações, preocupações de ordem social e ambiental na definição dos negócios e operações;

**Equidade na Relação com Acionistas e Partes Interessadas:** o Estado e as empresas estatais devem reconhecer os direitos de todos os acionistas e demais partes interessadas, garantindo um tratamento equitativo, observada a proporção de sua participação do capital, com igual acesso a informações corporativas;

**Prestação de Contas:** os conselheiros de administração e os diretores devem prestar contas de sua atuação a quem os elegeu e à sociedade, respondendo integralmente por todos os atos que praticarem no exercício de seus mandatos.

## VI - ESTRUTURAS DE GOVERNANÇA ESTATAL

**Assembleia Geral:** Órgão decisório máximo e soberano da empresa, pelo qual os acionistas se manifestam diretamente. A criação deste mecanismo em todas as estatais reforça a governança, a transparência e o controle social.

**Conselho Fiscal:** Órgão responsável pela fiscalização isenta das contas e demonstrações financeiras da empresa. Terá sempre um representante do Tesouro Nacional.

**Conselho de Administração:** Órgão de nível estratégico, incumbido de orientar e supervisionar a Diretoria Executiva. Nas empresas de grande porte, terá no mínimo 25% de membros independentes indicados pelo ministério supervisor. Nas empresas de menor porte, com receita operacional bruta inferior a R\$ 90 milhões, o número de conselheiros independentes é o previsto no estatuto da empresa.

**Comitê de Auditoria:** Órgão de assessoria especializada ao Conselho de Administração, responsável por monitorar, avaliar e supervisionar os auditores externos e internos, bem como acompanhar a exposição ao risco da estatal. As subsidiárias poderão aderir ao Comitê de Auditoria da holding. Terá de três a cinco membros, eleitos e destituídos pelo Conselho de Administração. Deverá se reunir ao menos duas vezes ao mês ou, no caso de instituições financeiras e estatais de capital aberto, ao menos quatro vezes. Todos os membros devem ser independentes, salvo nas empresas de menor porte, onde essa exigência se aplica apenas à maioria dos membros.

**Comitê de Elegibilidade:** Órgão opinativo auxiliar dos acionistas (e do conselho de administração) focado no processo de indicação e avaliação dos administradores e conselheiros fiscais. Irá verificar requisitos e vedações (válidos desde 01.07.2016) para as indicações realizadas pelos Ministérios e pelas próprias estatais e a conformidade do processo de avaliação de desempenho desses cargos.

**Diretoria Executiva:** Órgão encarregado da gestão diária da empresa. A investidura no cargo de Diretor está condicionada à assunção de compromisso com metas e resultados vinculados ao planejamento estratégico da empresa.

**Área de gestão de riscos e compliance:** Importante mecanismo para o combate à corrupção. As subsidiárias poderão compartilhar da estrutura da holding. Não há quantitativo mínimo de cargos para a área, que não precisa ser uma Diretoria.

**Canal de denúncias (Ouvidoria):** Importante mecanismo para o combate à corrupção, que deve ser divulgado e seu uso incentivado. As subsidiárias poderão compartilhar da estrutura da holding. Por mais eficientes que sejam os mecanismos internos e externos de controle, sempre poderá existir risco de fraude empresarial e é fundamental que as estruturas convencionais sejam apoiadas pela fiscalização e denúncia direta da sociedade.

**Código de Conduta e Integridade:** Deverá conter princípios éticos e sanções por descumprimento. O Código da Alta Administração deverá prever regra sobre divulgação de informações relativas a temas afetos às empresas estatais.



# SEST

Secretaria de Coordenação e  
Governança das Empresas Estatais

MINISTÉRIO DO  
**PLANEJAMENTO,  
DESENVOLVIMENTO E GESTÃO**

