



## MÓDULO 2

# Modelo de Governança da Lei das Estatais e Controle Interno

2024

# SUMÁRIO

4

PARTE I - Modelo de Governança Corporativa adotado no Brasil para Estatais pela lei nº 13.303/2016

7

Transparência

22

PARTE II - Gestão de Riscos e Controle Interno

24

Área Responsável pelo Cumprimento de Obrigações de Gestão de Riscos

25

Área de Auditoria Interna

26

Comitê de Auditoria Estatutário

29

Código de Conduta e Integridade

30

PARTE III - Gestão Corporativa

32

Conselho de Administração

38

Diretoria



# SUMÁRIO

40

Conselho Fiscal

42

PARTE IV - Função Social  
da Empresa Estatal

47

Controle Interno

60

Referências

67

Institucional





| PARTE I

# MODELO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA ADOPTADO NO BRASIL PARA ESTATAIS PELA LEI Nº 13.303/2016

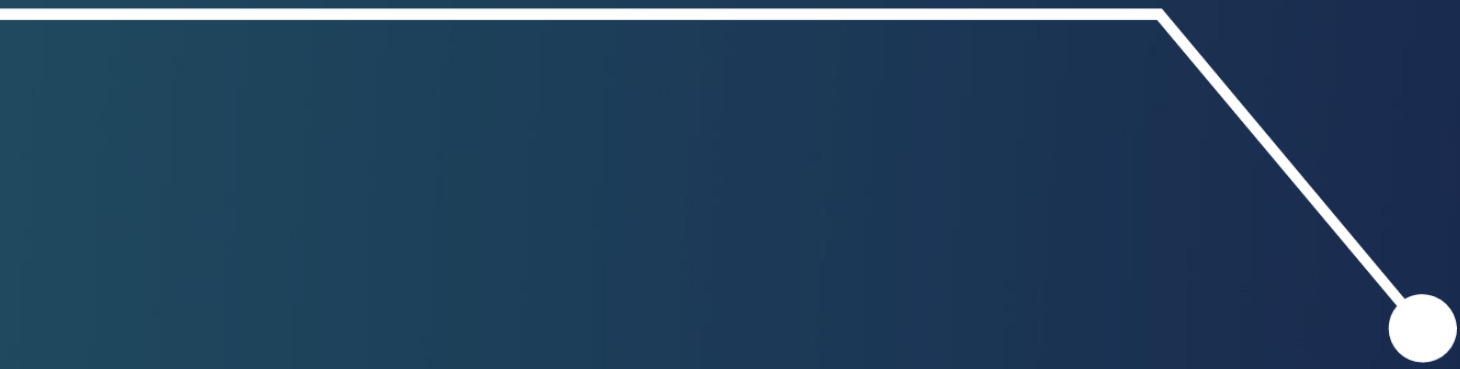




A lei 13.303/2016 especificou o modelo de Governança Corporativa (GC) que deve ser adotado no Brasil pelas empresas estatais. Porém, coube às autoridades estaduais regulamentarem o diploma legal em cada unidade da federação.

Em Minas Gerais a regulamentação da lei se deu pelo decreto estadual nº 47.154/2017. Apesar disso, neste curso restringimos a análise do modelo de Governança Corporativa tomando referências apenas o proposto pela lei 13.303/2016. Isso, porém, não traz prejuízo à análise do modelo, 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, as normas do decreto restringem-se aos mecanismos já estabelecidos pela lei, não trazendo nenhum instrumento novo.





Inicialmente é importante destacar que o **modelo de Governança Corporativa** estabelecido pela lei nº 13.303/2016 não se aplica a todas as empresas estatais, mas, somente aquela cuja **receita operacional bruta (ROB)**, no exercício social anterior, tenha sido **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 discutidos mais adiante. Quanto aos demais artigos (2º, 3º, 4º, 5º, 7º e 11), trata-se de conteúdo não alinhado com os mecanismos de GC.

Para tornar a análise do modelo de GC mais pedagógico, dividiu-se o mesmo em quatro categorias, que serão tratadas a seguir. São elas:

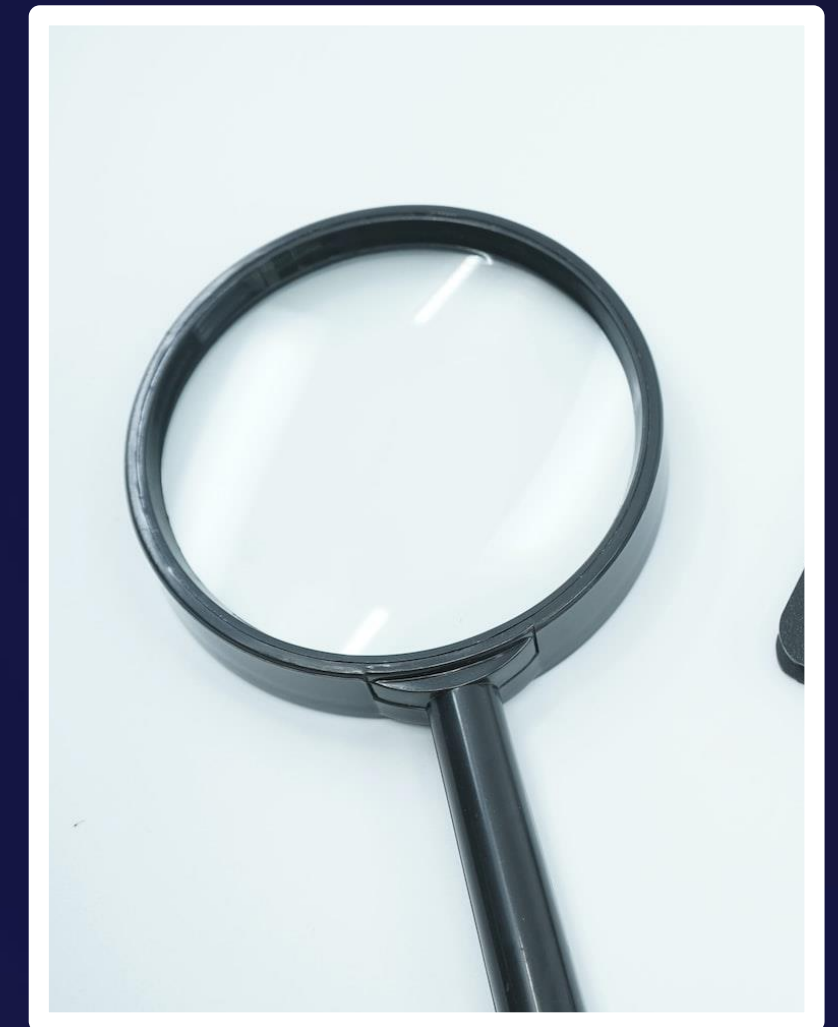
- 1. Transparência;**
- 2. Gestão de riscos e controle interno;**
- 3. Gestão corporativa;**
- 4. Função social da empresa estatal.**



# 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 único documento 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 riscos, os dados econômico-financeiros, bem como a descrição da composição e da remuneração da administração e os comentários desta sobre o desempenho empresarial; e
- c) **Relatório integrado<sup>1</sup> ou de sustentabilidade<sup>2</sup>:** deve ser elaborado anualmente. Não há na lei especificação quanto ao seu conteúdo.

<sup>1</sup> 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).

<sup>2</sup> 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).



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 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 informações 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.

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 público, 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). Por se tratarem de documentos elaborados a partir da realidade de cada país no qual eles foram produzidos, cabe dizer que sua aplicação na realidade brasileira pode ser questionável.





## **MATERIAL COMPLEMENTAR**

Para conhecer na íntegra o Código do IBCG faça a leitura do Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa produzido pelo IBCG disponível em material complementar na página principal do curso.



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.

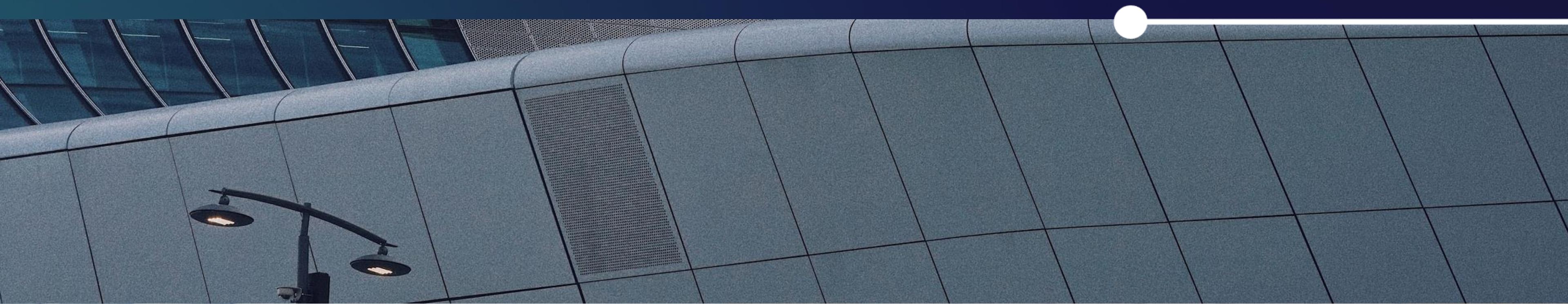
Em pesquisa recente, Vacin e Procianoy (2016) demonstram que a legislação, não só possui uma importância significativa na tomada de decisão a respeito da Política de Dividendos de empresas brasileiras, como mostram também que aquelas empresas que distribuem apenas o mínimo legal, o fazem por fatores 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 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 as 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 são 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, [verifiquem-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 SAs 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) 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.

Neste último caso, as informações estratégicas poderão receber proteção para garantia de confidencialidade, sigilo esse não aplicável aos órgãos de controle interno e externo.

Além das Políticas de Divulgação de Informações, Distribuição de Dividendos e Transações com Partes Relacionadas também temos a Política de Gestão de Riscos e a Política de Gerenciamento de Integridade, Riscos e Controles Internos da Gestão, que são objetos específicos do treinamento de anual disponibilizado para todos os administradores, conselheiros e membros do Comitê de Auditora Estatutário.

## **MATERIAL COMPLEMENTAR**

Para completar seu conhecimento sobre o modelo de Governança Corporativa adotado no Brasil para empresas estatais pela lei nº 13.303/2016 e as Políticas adotadas na Prodemge, faça a leitura das Políticas mencionadas nesse módulo e disponíveis em material complementar na página principal do curso.





| PARTE II

# GESTÃO DE RISCOS E CONTROLE INTERNO



A segunda categoria utilizada 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 à normatização de condutas que levam a efeito o propósito, tanto da gestão de riscos, 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 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<sup>1</sup> 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

<sup>1</sup> 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).

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). Pode-se dizer 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.

# 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 porte<sup>2</sup> 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 riscos 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 a ser considerado no processo de auditoria interna.

<sup>2</sup> 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 influenciam 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 fatos ou informações relevantes 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 nº 13.303/2016 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 denunciante;

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 administradores<sup>3</sup>, 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 desta 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).

<sup>3</sup> Na posse, os administradores devem passar por treinamentos em vários temas especificados pela lei, dentre eles, o código de conduta e integridade.



| PARTE III

# 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 da lei nº 13.303/2016), e aqueles que pertinentes ao Conselho Fiscal.



# 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 chamado problema de agência<sup>1</sup> (POUND, 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).

<sup>1</sup> A Teoria da Agência baseia-se 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”



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 envolvidos 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 que 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 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
Alternativamente (experiência)***	Ser ocupante de algum dos cargos**
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 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 serviço público, de natureza especial ou DAS na administração pública.
	Dirigente estatutário de partido político.
04 anos como profissional liberal em atividades vinculadas à área de atuação da empresa.	Titular de mandato no Poder Legislativo de qualquer ente da federação, ainda que licenciados do cargo.
Cumulativamente (um dos anteriores mais os seguintes)	Ocupante de cargo em organização sindical.
Formação acadêmica compatível com 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.
	Participação remunerada de membros da administração pública, direta ou indireta, em mais de 02 conselhos, de administração ou fiscal, de empresas estatais ou seus subsidiários.

Fonte: Brasil (2016) – elaborado pelo autor

\* Para definição de DAS-4 ver nota de rodapé<sup>2</sup>.

\*\* 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.

<sup>2</sup> 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.



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.

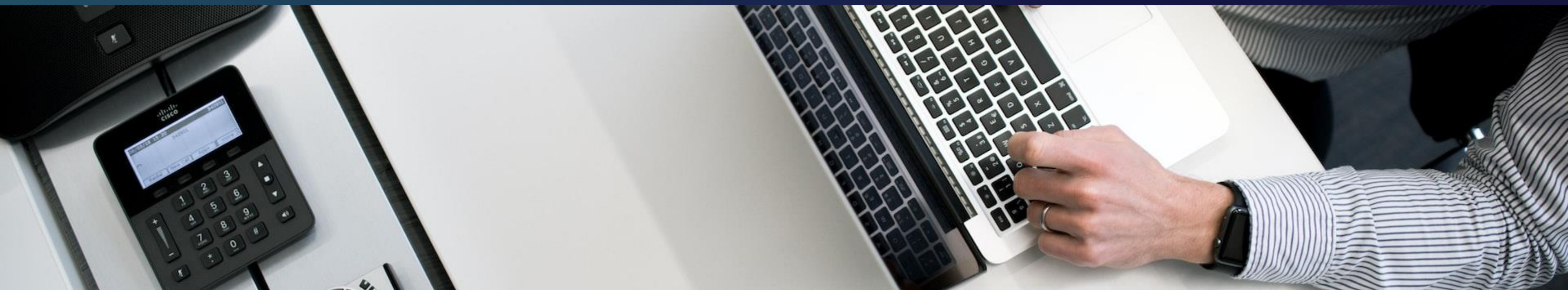
Ainda referente à composição do CA, a lei garante que, tanto os empregados, quanto os acionistas minoritários, possuam representação, sendo que os últimos podem ter mais de um representante se, em processos de voto múltiplo regulado pela lei das SA's, a sua quantidade de ações permitir.

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 01 ), 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, e 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.






# 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 e 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, pelo menos um dos membros indicados pelo controlador deve ser servidor com vínculo permanente com a administração pública (art. 26, §2º.).



| PARTE IV

# FUNÇÃO SOCIAL DA EMPRESA ESTATAL





A última categoria do modelo de GC proposto pela lei 13.303/2016 é a Função Social da Empresa Estatal. A inclusão desta categoria 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.

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 curso é direcionado 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).

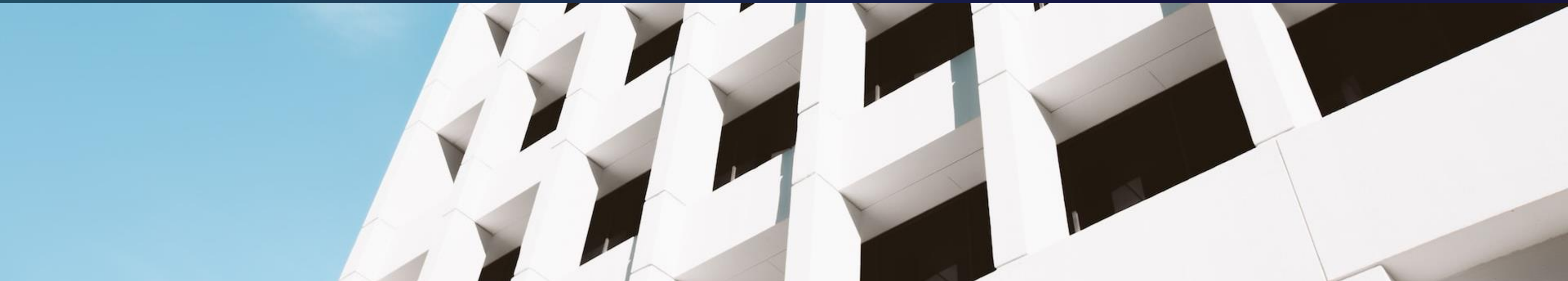
Ademais, a regulação trazida pela lei das estatais sobre a função social da empresa avança em relação à lei das SA's porque, no bojo da lei nº 6.404/1976, o princípio carecia de uma determinação objetiva de sentido (COMPARATO, 1996), uma vez que os dispositivos legais não definiram, nem o conteúdo da 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 indeterminados “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.



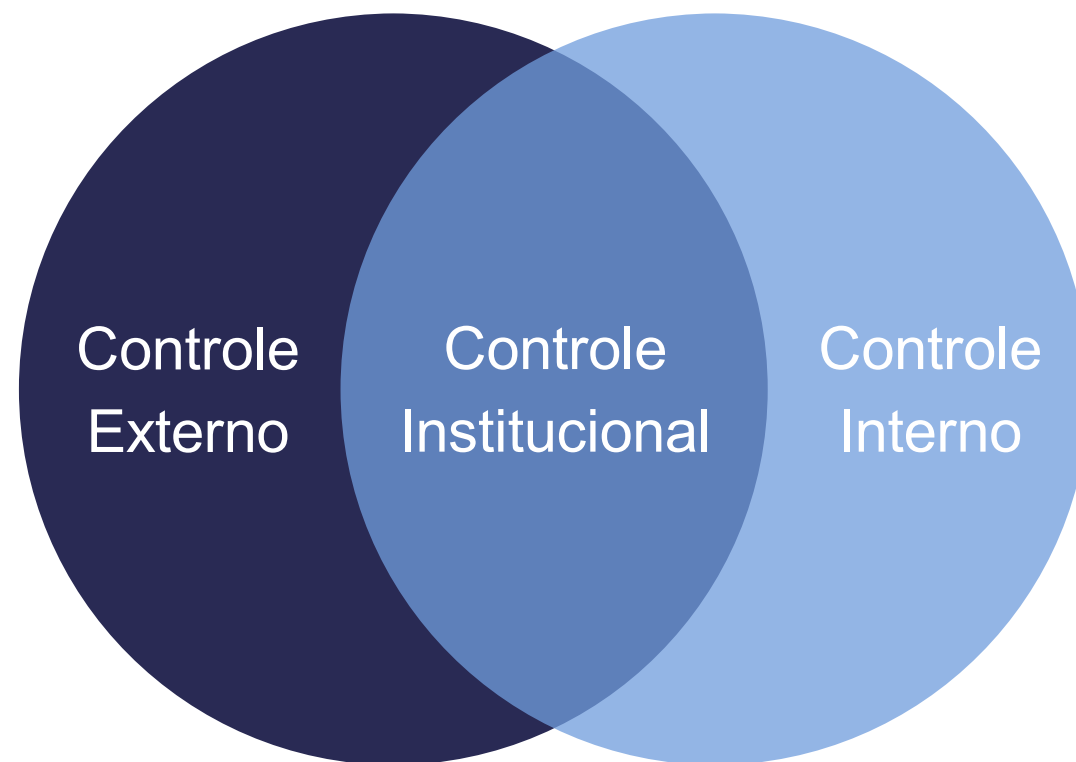
O §2º, por sua vez, inclui dentro da função social da empresa estatal o dever positivo, ou seja, obrigação de fazer, de adoção de práticas de sustentabilidade ambiental e de responsabilidade social corporativa compatíveis com o mercado em que atuam.

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.



# CONTROLE INTERNO

Conforme apresentado anteriormente, o controle da Administração Pública classifica-se como externo e interno.



## CONTROLE INSTITUCIONAL

O controle institucional dos gastos públicos é feito pelos próprios gestores públicos e entidades responsáveis pelos atos da Administração Pública, pelos órgãos específicos de controle interno de cada Poder, e pelo órgão de controle externo.

## CONTROLE EXTERNO

O órgão controlador está posicionado fora da estrutura organizacional do controlado. Há, portanto, pelo menos duas pessoas jurídicas envolvidas: o controlado e o controlador (MARRARA, 2019). Não há necessariamente, no entanto, a presença de dois Poderes, porque o controle externo pode ser exercido dentro do mesmo poder, como por exemplo, os Tribunais de Contas e o Poder Legislativo.



# CONTROLE INTERNO

O controle interno da gestão pode ser compreendido como um conjunto de mecanismos, regras e procedimentos dedicados a enfrentar riscos e fornecer segurança quanto ao atingimento dos objetivos gerais da organização (CGU/MP, 2016). Assim define a Instrução Normativa Conjunta CGU/MP nº 01 de 2016, em seu art. 2º:

## ART. 2º [...]

V – Controles internos da gestão: conjunto de regras, procedimentos, diretrizes, protocolos, rotinas de sistemas informatizados, conferências e trâmites de documentos e informações, entre outros, operacionalizados de forma integrada pela direção e pelo corpo de servidores das organizações, destinados a enfrentar os riscos e fornecer segurança razoável de que, na consecução da missão da entidade, os seguintes objetivos gerais serão alcançados:

- a) execução ordenada, ética, econômica, eficiente e eficaz das operações;
- b) cumprimento das obrigações de accountability;
- c) cumprimento das leis e regulamentos aplicáveis; e
- d) salvaguarda dos recursos para evitar perdas, mau uso e danos. O estabelecimento de controles internos no âmbito da gestão pública visa essencialmente aumentar a probabilidade de que os objetivos e metas estabelecidos sejam alcançados, de forma eficaz, eficiente, efetiva e econômica;

## MATERIAL COMPLEMENTAR

Quer saber mais?  
Acesse o material complementar  
Controle  
Institucional e  
Social dos Gastos  
Públicos da Escola  
Nacional de  
Administração  
Pública disponível  
na página principal  
do curso.





# CONTROLE INTERNO NAS ESTATAIS

A Lei das Estatais estabelece em seu art. 9º, caput, que as empresas públicas e as sociedades de economia mista adotarão regras de estruturas e práticas de controle que abranjam a implementação cotidiana de práticas de controle interno pela gestão, além da estruturação de área de gestão de riscos e compliance, de auditoria interna e de Comitê de Auditoria Estatutário (BRASIL, 2016).

O controle interno ocorre no nível de seus órgãos sociais, designadamente a assembleia geral, o conselho de administração e o conselho fiscal, estando sujeitas ainda às auditorias externa e interna (FONTES FILHO, 2018) e à atuação de comitês especializados, tal como o Comitê de Auditoria Estatutário.

Conforme o Referencial de Auditoria Interna Governamental do Poder Executivo Federal – aprovado pela Instrução Normativa CGU nº 03 de 2017 – a estrutura de controle interno dos órgãos e entidades “deve contemplar as três linhas de defesa da gestão ou camadas, a qual deve comunicar, de maneira clara, as responsabilidades de todos os envolvidos, provendo uma atuação coordenada e eficiente, sem sobreposições ou lacunas” (CGU, 2017).





# LINHAS DE DEFESA DA GESTÃO

Cada linha de defesa da gestão exerce um papel específico e complementar em relação às demais, assegurando camadas adicionais de proteção à organização, ou seja, são os tipos de controle a ser exercido.

O Referencial de Auditoria Interna Governamental do Poder Executivo Federal – aprovado pela Instrução Normativa CGU nº 03 de 2017, destaca as seguintes linhas de defesa:



## Primeira linha de defesa

Contempla os controles primários, que devem ser instituídos e mantidos pelos gestores, durante a execução de atividades e tarefas sob sua responsabilidade. É “responsável por identificar, avaliar, controlar e mitigar os riscos, guiando o desenvolvimento e a implementação de políticas e procedimentos internos estabelecidos”. (CGU, 2017).

## Segunda linha de defesa

“apoiar o desenvolvimento dos controles internos da gestão e realizar atividades de supervisão e de monitoramento das atividades desenvolvidas no âmbito da primeira linha” (CGU, 2017), especialmente as relativas ao gerenciamento de riscos e ao compliance.

Do ponto de vista prático, “as instâncias de segunda linha de defesa estão situadas ao nível da gestão e objetivam assegurar que as atividades realizadas pela primeira linha sejam desenvolvidas e executadas de forma apropriada” (CGU, 2017). Situam-se aí, as áreas de gestão de riscos e compliance.

## Terceira linha de defesa

“é representada pela atividade de auditoria interna governamental, que presta serviços de avaliação e de consultoria com base nos pressupostos de autonomia técnica e de objetividade” (CGU, 2017).

## LINHAS DE DEFESA DA GESTÃO

A estruturação do ambiente de controles internos em linhas de defesa, no entanto, extrapola as fronteiras nacionais. Reconhecido internacionalmente, o Institute of Internal Auditors – IIA - adotou o modelo formalmente na declaração de posicionamento “As Três Linhas de Defesa no Gerenciamento Eficaz de Riscos e Controles” – publicada em 2013 –, sendo considerado uma ferramenta valiosa para o fortalecimento do ambiente de controle interno e o amadurecimento da governança corporativa (IIA, 2019).





Em consonância com o IIA, a Lei das Estatais no art.9º induz à estruturação de um sistema de controles internos em camadas, com atribuições e responsabilidades que se distribuem entre a gestão, a área de gestão de riscos e compliance, e a auditoria interna, além dos órgãos sociais da companhia.

## Art. 9º

A empresa pública e a sociedade de economia mista adotarão regras de estruturas e práticas de gestão de riscos e controle interno que abranjam:

- I - ação dos administradores e empregados, por meio da implementação cotidiana de práticas de controle interno;
- II - área responsável pela verificação de cumprimento de obrigações e de gestão de riscos;
- III - auditoria interna e Comitê de Auditoria Estatutário.

### PRIMEIRA

A ação dos administradores e empregados na implementação de práticas de controles internos, representa a atuação da primeira linha de defesa; dona dos processos de negócio e principal conhecedora de seus riscos.

### SEGUNDA

A existência e atuação de área responsável pela verificação de cumprimento de obrigações e de gestão de risco e compliance, a quem compete orientar, instrumentalizar e monitorar a atuação da primeira linha.

### TERCEIRA

Auditoria Interna e o Comitê de Auditoria Estatutário, constituem a terceira linha, independentes em relação à gestão e dedicados a aferir a adequação do sistema de controle interno como um todo.

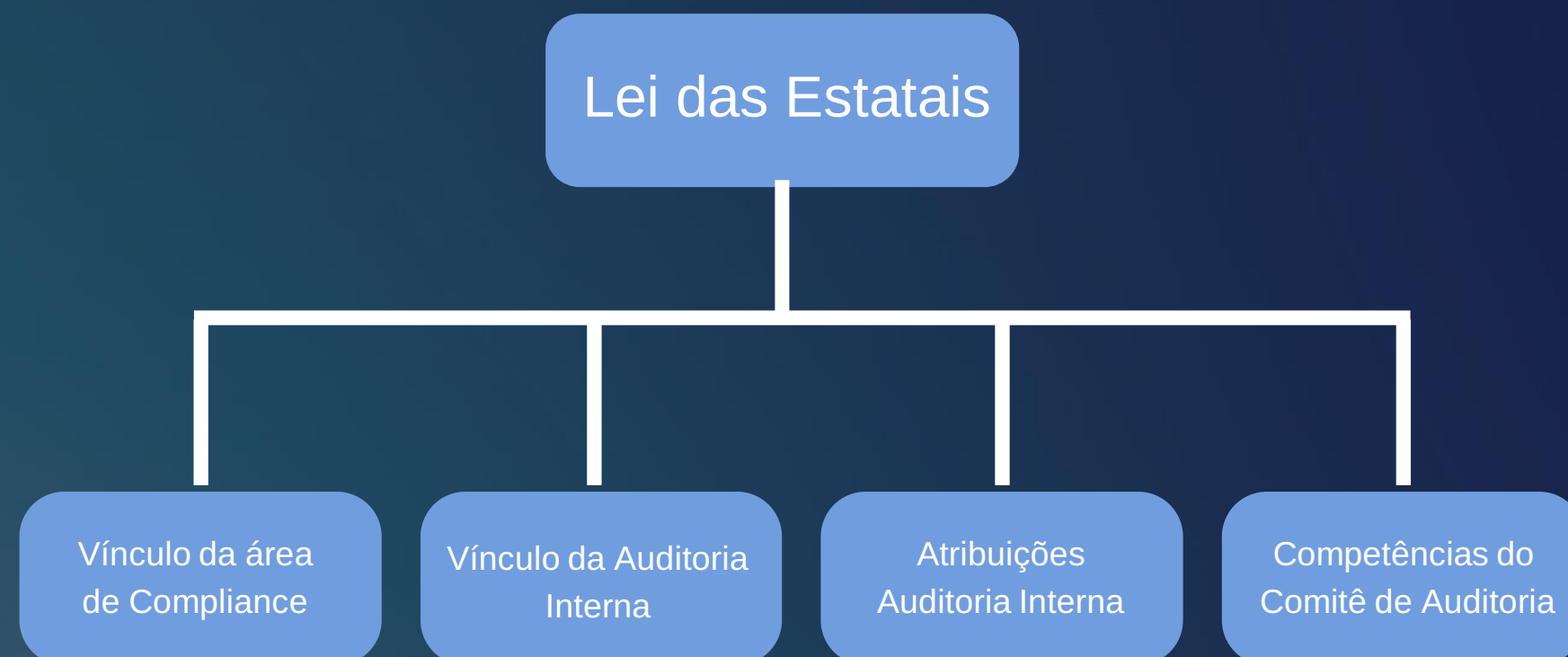


Quer saber mais? Conheça todos os referenciais técnicos da atividade de auditoria interna governamental.

Disponível em: [https://wiki.cgu.gov.br/index.php/Referenciais\\_t%C3%A9cnicos\\_da\\_atividade\\_de\\_auditoria\\_interna\\_governamental](https://wiki.cgu.gov.br/index.php/Referenciais_t%C3%A9cnicos_da_atividade_de_auditoria_interna_governamental)

# ESTRUTURAÇÃO, ORGANIZAÇÃO E AUTONOMIA DO CONTROLE INTERNO

A Lei das Estatais cuidou de estabelecer mecanismos concebidos para preservar a independência da área de gestão de riscos e compliance (segunda linha) e da autoria interna (terceira linha) em relação à gestão.





# Vínculo da área de Compliance

O art.9º, § 2º da Lei das Estatais se refere à área de compliance:

## **Art. 9º. [...]**

§ 2º A área responsável pela verificação de cumprimento de obrigações e de gestão de riscos deverá ser vinculada ao diretor-presidente e liderada por diretor estatutário, devendo o estatuto social prever as atribuições da área, bem como estabelecer mecanismos que assegurem atuação independente.

Para assegurar a autonomia do Head of Compliance em situações mais sensíveis e críticas, a Lei das Estatais estabelece no art.9º que:

§ 4º O estatuto social deverá prever, ainda, a possibilidade de que a área de compliance se reporte diretamente ao Conselho de Administração em situações em que se suspeite do envolvimento do diretor-presidente em irregularidades ou quando este se furtar à obrigação de adotar medidas necessárias em relação à situação a ele relatada

# Vínculo da Auditoria Interna

O art.9º, § 2º da Lei das Estatais se refere à área de compliance:

## **Art. 9º. [...]**

§ 2º A área responsável pela verificação de cumprimento de obrigações e de gestão de riscos deverá ser vinculada ao diretor-presidente e liderada por diretor estatutário, devendo o estatuto social prever as atribuições da área, bem como estabelecer mecanismos que assegurem atuação independente.

# Atribuições da Auditoria Interna

A Lei das Estatais ainda em seu art.9º estabeleceu explicitamente as atribuições da auditoria interna.

§ 3º A auditoria interna deverá: II - ser responsável por aferir a adequação do controle interno, a efetividade do gerenciamento dos riscos e dos processos de governança e a confiabilidade do processo de coleta, mensuração, classificação, acumulação, registro e divulgação de eventos e transações, visando ao preparo de demonstrações financeiras.

# Competências do Comitê de Auditoria

O art.24º, apresenta as competências do Comitê de Auditoria Estatutário:

## Art. 24.

A empresa pública e a sociedade de economia mista deverão possuir em sua estrutura societária Comitê de Auditoria Estatutário como órgão auxiliar do Conselho de Administração, ao qual se reportará diretamente.

§ 1º Competirá ao Comitê de Auditoria Estatutário, sem prejuízo de outras competências previstas no estatuto da empresa pública ou da sociedade de economia mista:

- I - opinar sobre a contratação e destituição de auditor independente
- II - supervisionar as atividades dos auditores independentes, avaliando sua independência, a qualidade dos serviços prestados e a adequação de tais serviços às necessidades da empresa pública ou da sociedade de economia mista;
- III - supervisionar as atividades desenvolvidas nas áreas de controle interno, de auditoria interna e de elaboração das demonstrações financeiras da empresa pública ou da sociedade de economia mista;



V - avaliar e monitorar exposições de risco da empresa pública ou da sociedade de economia mista, podendo requerer, entre outras, informações detalhadas sobre políticas e procedimentos referentes a:

- a) remuneração da administração;
- b) utilização de ativos da empresa pública ou da sociedade de economia mista;
- c) gastos incorridos em nome da empresa pública ou da sociedade de economia mista;

VI - avaliar e monitorar, em conjunto com a administração e a área de auditoria interna, a adequação das transações com partes relacionadas;

VII - elaborar relatório anual com informações sobre as atividades, os resultados, as conclusões e as recomendações do Comitê de Auditoria Estatutário, registrando, se houver, as divergências significativas entre administração, auditoria independente e Comitê de Auditoria Estatutário em relação às demonstrações financeiras;

VIII - avaliar a razoabilidade dos parâmetros em que se fundamentam os cálculos atuariais, bem como o resultado atuarial dos planos de benefícios mantidos pelo fundo de pensão, quando a empresa pública ou a sociedade de economia mista for patrocinadora de entidade fechada de previdência complementar.



# CONTROLE INTERNO NA PRODEMGE

Na condição de companhia estatal, aplicam-se à Prodemge as regras de estruturas e práticas de controles internos estabelecidas pela Lei das Estatais.

O Estatuto da Prodemge trata especificamente da área de Integridade, Riscos e Controles Internos, estabelecendo:

Art. 87. A área de Integridade, Riscos e Controles Internos é conduzida por um diretor estatutário indicado pelo Diretor-Presidente.

Art. 88. À área de Integridade, Riscos e Controles Internos da Prodemge aplicam-se as competências da Lei Federal 13.303/16 e do Decreto Estadual 47.154/17, sem prejuízo das dispostas neste Estatuto:



I - Atuar na verificação do cumprimento de obrigações e de gestão de riscos reportando as inconformidades detectadas às instâncias responsáveis;

II - Promover a institucionalização da integridade, da gestão de riscos e dos controles internos na Prodemge, auxiliando as unidades organizacionais a desenvolver controles para gerenciar os riscos identificados, bem como para evitar, detectar e tratar desvios ou inconformidades em relação a normas e regulamentações internas e externas;

III - Providenciar, em conjunto com a área de Recursos Humanos, treinamento periódico, no mínimo anual, para administradores sobre a política de gestão de riscos da Prodemge;

IV - Emitir relatórios periódicos ao Comitê de Auditoria Estatutário sobre as atividades desenvolvidas;

V - Reportar diretamente ao Conselho de Administração as situações em que houver suspeita do envolvimento do Diretor-Presidente em irregularidades ou quando este se furtar à obrigação de adotar medidas necessárias em relação à situação a ele relatada;

VI - Verificar a aplicação adequada do princípio da segregação de funções, de forma que seja evitada a ocorrência de conflitos de interesse e fraudes. (PRODEMGE, 2019, p. 17-18)

O Comitê de Auditoria Estatutário, por sua vez, complementa o espectro dos órgãos de terceira linha, constituindo órgão permanente de suporte ao Conselho de Administração, em relação às “funções de auditoria e de fiscalização sobre a qualidade das demonstrações contábeis e efetividade dos sistemas de controle interno e de auditorias interna e independente” (PRODEMGE, 2019).

Em consonância com os pressupostos legais, o Estatuto da Companhia faz referência ao Comitê de Auditoria, conforme exposto a seguir:

Art. 68. O Comitê de Auditoria Estatutário é o órgão permanente de suporte ao Conselho de Administração no que se refere ao exercício de suas funções de auditoria e de fiscalização sobre a qualidade das demonstrações contábeis e efetividade dos sistemas de controle interno e de auditorias interna e independente.

Art. 69. O Comitê de Auditoria Estatutário terá autonomia operacional e dotação orçamentária, anual ou por projeto, dentro de limites aprovados pelo Conselho de Administração, para conduzir ou determinar a realização de consultas, avaliações e investigações dentro do escopo de suas atividades, inclusive com a contratação e utilização de especialistas independentes.

Art. 70. Os membros do Comitê são responsáveis solidários pelas decisões tomadas no seu âmbito de atuação.

Art. 71. O Comitê poderá contratar ou solicitar a contratação de consultoria e especialistas externos, nos termos do Estatuto Social da Prodemge, cabendo-lhe acompanhar tal processo, zelando pela integridade e confidencialidade dos trabalhos. Parágrafo único. O trabalho de especialistas e consultores externos não exime o Comitê de suas responsabilidades.

Art. 72. Os membros do Comitê de Auditoria Estatutário poderão participar como convidados da reunião do Conselho Fiscal da Prodemge. (PRODEMGE, 2019).



# REFERÊNCIAS

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.

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. **Discricionariedade e Controle Jurisdicional**. 2ª Edição. São Paulo: Malheiros, 2007.

BRASIL. Constituição (1988). **Constituição da República Federativa do Brasil**. Brasília, DF: Centro Gráfico, 1988.

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.

BRASIL. Lei Nº 11.638, de 28 de dezembro de 2007. Altera e revoga dispositivos da Lei.6.404, de 15 de dezembro de 1976, e da Lei 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 de 2007. Seção Extra.

BRASIL. Lei nº 12.846, de 1º 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**, Poder Executivo, Brasília, DF, 2 de agosto de 2013. Seção 1, p. 1-3.

BRASIL. Lei Federal n. 13.303, de 30 de junho de 2016. Dispõe sobre o estatuto jurídico da empresa pública, da sociedade de economia mista e de suas subsidiárias, no âmbito da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios. **Diário Oficial da União**, Brasília, 01 jul. 2016.

# REFERÊNCIAS

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.

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.

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](https://www3.eco.unicamp.br/neit/images/stories/CTAE_CD2/introducao_racionaliz_administrativa.pdf)>. Data de acesso: 15/02/2022.

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



# REFERÊNCIAS

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

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.

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](http://www.cvm.gov.br/export/sites/cvm/sancionadores/sancionador/anexos/2016/20160927_PAS_RJ2014591.pdf)>. Data de acesso: 15/02/2022.

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.

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.

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.

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.

# REFERÊNCIAS

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. **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%c3%a7%c3%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: 15/02/2022.

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.

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.



# REFERÊNCIAS

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.

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.

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.

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

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.

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.

# REFERÊNCIAS

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, Arnolfo 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.

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: 15/02/2022.

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.



# REFERÊNCIAS

- BRASIL. Constituição (1988). Constituição da República Federativa do Brasil. Brasília, DF: Senado Federal/ Centro Gráfico, 1988.
- BRASIL. Lei nº 13.303, de 30 de junho de 2016. Dispõe sobre o estatuto jurídico da empresa pública, da sociedade de economia mista e de suas subsidiárias, no âmbito da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios. Brasília, DF: Presidência da República, 2016. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2015-018/2016/lei/l13303.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-018/2016/lei/l13303.htm). Acesso em: 11 nov. 2020.
- CGU – Controladoria-Geral da União. Instrução Normativa nº 3, de 09 de junho de 2017. Aprova o Referencial Técnico da Atividade de Auditoria Interna Governamental do Poder Executivo Federal. Brasília, DF.
- CGU – Controladoria-Geral da União. Instrução Normativa Conjunta CGU-MP nº 1, de 10 de maio de 2016. Dispõe sobre controles internos, gestão de riscos e governança no âmbito do Poder Executivo federal. Brasília, DF.
- IIA – Institute of Internal Auditors. Documento de Exposição: Três Linhas de Defesa. Jun. de 2019.
- MARRARA, Thiago. Controle interno da administração pública: suas facetas e seus inimigos. In: Limites do controle da administração pública no Estado de direito / coordenação de Fabrício Motta, Emerson Gabardo – Curitiba: Íthala, 2019.
- PRODEMGE. Estatuto Social. 2019. Disponível em: <https://www.prodemge.gov.br/governanca/estatuto-social>.

# INSTITUCIONAL

## GOVERNO DO ESTADO DE MINAS GERAIS

Governador • Romeu Zema Neto

## COMPANHIA DE TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO DO ESTADO DE MINAS GERAIS

Presidente • Roberto Tostes Reis

## DIRETORIA ADMINISTRATIVA E FINANCEIRA

Diretor • Gustavo Fonseca Nogueira

## SUPERINTENDÊNCIA DE RECURSOS HUMANOS

Superintendente • Edson Andrade Durão

## GERÊNCIA DE DESENVOLVIMENTO DE PESSOAS

Gerente • Roberto Lagoeiro Moreira

## EQUIPE DE EDUCAÇÃO A DISTÂNCIA – EAD

Supervisão Técnica • Bruno Teixeira

Coordenação Pedagógica • Brunella Cristina Lucarelli

Conteudista • Nomaston Rodrigues Mota

Estagiária de Pedagogia • Natália Rodrigues Santana

Projeto gráfico e diagramação • Alexandre Martins  
de Abreu / Rachel Coeli Santana Machado /  
Victor Alexandre Vieira do Espirito Santo

Programação • Márcio Palmeira Bezerra de Menezes