

MANUAL DE ORIENTAÇÃO AOS CONSELHEIROS DE ADMINISTRAÇÃO



CONSELHO DE DEFESA DOS
CAPITAIS DO ESTADO – CODEC

NOVEMBRO/2023

SUMÁRIO

APRESENTAÇÃO	04
INTRODUÇÃO	05
CAPÍTULO I	
GOVERNANÇA CORPORATIVA	08
PRINCÍPIOS DA GOVERNANÇA	10
AGENTES E ESTRUTURA DE GOVERNANÇA NAS EMPRESAS	
ESTATAIS DO ESTADO DE SÃO PAULO	12
LEI FEDERAL Nº 13.303/2016 E DECRETO ESTADUAL Nº 62.349/2016	
(ESTATUTO JURÍDICO DAS ESTATAIS)	17
DIRETRIZES DA OCDE	21
CAPÍTULO II	
COMPOSIÇÃO	25
REQUISITOS DE INDICAÇÃO (ELEGIBILIDADE - VEDAÇÕES -	
IMPEDIMENTOS)	26
INVESTIDURA	27
GESTÃO E VACÂNCIA	28
REMUNERAÇÃO	29
FUNCIONAMENTO	31
CAPÍTULO III	
DEVERES E RESPONSABILIDADES	36
CAPÍTULO IV	
ATRIBUIÇÕES LEGAIS E PRERROGATIVAS	42
ATUAÇÃO	45
CAPÍTULO V	
RELACIONAMENTO DO CONSELHO DE ADMINISTRAÇÃO	48
CONSELHO FISCAL	48
DIRETORIA	49
COMITÊS	50
AUDITORIA INDEPENDENTE	50
AUDITORIA INTERNA	51
CONSULTORIAS ESPECIALIZADAS	51
PARTES RELACIONADAS	51
CAPÍTULO VI	
RELACIONAMENTO DO CONSELHO DE ADMINISTRAÇÃO	54
ESTADO DE SÃO PAULO - ACIONISTA MAJORITÁRIO	54
DEMAIS ÓRGÃOS DO ESTADO DE SÃO PAULO	58
CAPÍTULO VII	
AVALIAÇÃO - CAPACITAÇÃO - CÓDIGO DE CONDUTA E INTEGRIDADE	
- ÁREA DE CONFORMIDADE, GESTÃO DE RISCOS E CONTROLE INTERNO	
- POLÍTICA DE INDICAÇÃO	63

APRESENTAÇÃO

GOVERNO DO ESTADO DE SÃO PAULO

GOVERNADOR DO ESTADO DE SÃO PAULO

Tarcísio de Freitas

VICE-GOVERNADOR DO ESTADO DE SÃO PAULO

Felício Ramuth

SECRETÁRIO DA FAZENDA E PLANEJAMENTO

Samuel Yoshiaki Oliveira Kinoshita

SECRETÁRIO EXECUTIVO DA FAZENDA E PLANEJAMENTO

Rogério Campos

CHEFE DE GABINETE DA FAZENDA E PLANEJAMENTO

José Paulo Neves

CONSELHO DE DEFESA DOS CAPITAIS DO ESTADO - CODEC

CONSELHEIROS

PRESIDENTE

Arthur Luis Pinho de Lima - Secretário-Chefe da Casa Civil

PRESIDENTE SUBSTITUTO

Samuel Yoshiaki Oliveira Kinoshita - Secretário da Fazenda e Planejamento

Caio Mario Paes de Andrade - Secretário de Gestão e Governo Digital

Claudia Polto da Cunha

Rogério Campos

SECRETÁRIO EXECUTIVO

Fábio Bernacchi Maia

SECRETÁRIO EXECUTIVO SUBSTITUTO

Humberto Macedo Puccinelli

EQUIPE TÉCNICA

Alfredo Sant'Anna Junior

Energita Alves Moreira dos Santos

Fabiana Vitor Santos

Lucinete Bonatelli Bispo

Marcel Brasil de Souza Moura

ASSISTÊNCIA AUXILIAR

Maria Aparecida de Souza

Sonia Regina Felipe da Silva

INTRODUÇÃO

Prezado(a) Conselheiro(a),

As empresas estatais constituem importante instrumento de implementação de políticas públicas, tanto na função de prestadoras de serviço público como no fomento ao desenvolvimento econômico e social.

A atuação dos conselheiros de administração bem estruturada e tecnicamente orientada é fundamental para garantir a sustentabilidade dos negócios, a efetivação dos objetivos públicos pretendidos, razão primordial da existência das empresas estatais, e, também, conferir transparência à governança dessas empresas.

Com o objetivo de contribuir para tornar a atuação dos conselheiros de administração das empresas estatais de São Paulo mais efetiva, o Conselho de Defesa dos Capitais do Estado - CODEC, no exercício da sua competência legal de proteção, defesa e fiscalização dos interesses do Estado nas entidades em que o Estado detenha participação acionária, elaborou o presente Manual, sistematizando informações e consolidando orientações básicas com foco no dia a dia das suas atividades.

O presente manual tem como referência a Lei federal nº 6.404, de 15 dezembro de 1976 (Lei das Sociedades Anônimas), bem como a Lei federal nº 13.303, de 30 de junho de 2016 (Lei das Estatais), que dispõe sobre o estatuto jurídico das empresas estatais, regulamentada, no âmbito do Estado de São Paulo, pelo Decreto nº 62.349, de 26 de dezembro de 2016.

Além desses dispositivos legais acima citados, considerou-se, também, como apoio e fonte de informação, outras referências como o Guia Prático do Conselheiro de Administração e Manual do Conselheiro de Administração elaborado pela Secretaria de Coordenação e Governança das Empresas Estatais – SEST do Ministério de Planejamento, Desenvolvimento e Gestão, os Cadernos de orientação de Governança Corporativa do Instituto Brasileiro de Governança Corporativa - IBGC,

e ainda as discussões com representantes da administração federal, estadual e municipal, assim como informações adicionais extraídas de Manuais já elaborados por essas instâncias.

Vale salientar que esse trabalho se insere no contexto de um processo sistemático de seleção, avaliação e aprimoramento técnico da atuação do conselheiro de administração, que busca a valorização da experiência profissional e do comprometimento com a defesa do interesse público.

Importante registrar o objetivo primordial deste Manual é servir de referência básica de consulta para a atuação do conselheiro. Contudo, este não pode ser considerado suficiente. Cabe ao conselheiro diligente recorrer a outras fontes de consulta e se manter sempre atualizado, inclusive no que diz respeito à legislação, regulamentação e livros técnicos pertinentes para sua atuação, para que possa alcançar um nível maior de informação e de conhecimento.

Apresento-lhe meus votos de sucesso, lembrando que o Conselho de Defesa dos Capitais do Estado - CODEC, sem nenhuma pretensão de esgotar todos os assuntos relacionados ao contexto da atuação do conselheiro de administração, estará à disposição para apoiá-lo no cumprimento da relevante missão institucional assumida.

ARTHUR LUIS PINHO DE LIMA
Secretário-Chefe da Casa Civil
Presidente do CODEC

CAPÍTULO I

**GOVERNANÇA CORPORATIVA - PRINCÍPIOS
DA GOVERNANÇA - AGENTES E ESTRUTURA DE
GOVERNANÇA ESTATAL - LEI FEDERAL 13.303/2016
E DECRETO ESTADUAL 62.349/2016 (ESTATUTO
JURÍDICO DAS ESTATAIS) - DIRETRIZES DA OCDE**

GOVERNANÇA CORPORATIVA

Para iniciar este instrumento, é importante trazer aqui a definição de Governança Corporativa dada pelo Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa do Instituto Brasileiro de Governança Corporativa – IBGC.

“Governança Corporativa é um sistema formado por princípios, regras, estruturas e processos pelo qual as organizações são dirigidas e monitoradas, com vistas à geração de valor sustentável para a organização, para seus sócios e para a sociedade em geral. Esse sistema baliza a atuação dos agentes de governança e demais indivíduos de uma organização na busca pelo equilíbrio entre os interesses de todas as partes, contribuindo positivamente para a sociedade e para o meio ambiente.”

No Brasil, a adoção de boas práticas de governança corporativa é requisito exigido pelos investidores, pelas instituições do mercado financeiro e pela sociedade em geral.

O Manual do Conselheiro de Administração da Secretaria de Coordenação e Governança das Empresas Estatais da União ressalta que, em razão da importância da transparência do processo decisório e de seu regular funcionamento serem determinantes para a sustentabilidade das empresas e, além disso, constituírem pilares importantes da economia global, cunhou-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.

A exigência de governança corporativa é ainda maior para as empresas estatais devido a três fatores: i) o benefício gerado pela estatal é difuso, afetando toda a sociedade, o que, paradoxalmente, pode gerar menor interesse em seu desempenho; ii) seu controle é difuso, feito por vários órgãos, o que dificulta a definição de diretrizes gerais; e iii) seu objetivo

não é exclusivamente o lucro, sendo necessário atender o interesse público que justificou sua criação, e isso torna o direcionamento estratégico da empresa mais complexo.

Adicionalmente, a Lei federal nº 13.303, de 30 de junho de 2016 (Lei das Estatais), que dispõe sobre o estatuto jurídico das empresas estatais, determina em seu artigo 6º que “o estatuto da empresa pública, da sociedade de economia mista e de suas subsidiárias deverá observar regras de governança corporativa, de transparência e de estruturas, práticas de gestão de riscos e de controle interno, composição da administração e, havendo acionistas, mecanismos para sua proteção, todos constantes desta Lei”.

PRINCÍPIOS DA GOVERNANÇA

As Boas Práticas de Governança Corporativa do IBGC recomendam que mais importante do que a criação de normas e regramentos é o compromisso efetivo dos tomadores de decisões e demais agentes de governança que, além de atuar em conformidade com as leis e os regulamentos, devem orientar suas atuações em consonância com a aplicação dos princípios de governança: integridade, transparência e divulgação, responsabilização (Accountability), equidade e sustentabilidade, que assim se definem:

Integridade: praticar e promover o contínuo aprimoramento da cultura ética na companhia, evitando decisões sob a influência de conflitos de interesses, mantendo a coerência entre discurso e ação e preservando a lealdade à empresa e o cuidado com suas partes interessadas, com a sociedade em geral e com o meio ambiente.

Transparência e divulgação: as empresas estatais devem buscar implantar os mais altos padrões de transparência, divulgando relatórios e informações de maneira consistente e tempestiva. Devem disponibilizar para as partes interessadas as informações que sejam de seu interesse e não apenas aquelas impostas por disposições de leis ou regulamentos. Não devem restringir-se ao desempenho econômico-financeiro, contemplando também os demais fatores (inclusive intangíveis) que norteiam a ação gerencial e que conduzem à preservação e à otimização do valor da organização.

Responsabilização (accountability): os administradores devem desempenhar suas funções com diligência, independência e com vistas à geração de valor sustentável no longo prazo, assumindo a responsabilidade pelas consequências de seus atos e omissões. Além disso, devem prestar contas de sua atuação a quem os elegeu e à sociedade, de modo claro, conciso, compreensível e tempestivo, atuando com diligência e responsabilidade no âmbito dos seus papéis e assumindo integralmente as consequências de todos os seus atos e omissões que praticarem no exercício de seus mandatos, cientes de que suas decisões

podem não apenas responsabilizá-los individualmente, como impactar a companhia, suas partes interessadas e o meio ambiente.

Equidade: caracteriza-se pelo tratamento equitativo e isonômico de todos os acionistas e demais partes interessadas (stakeholders), levando em consideração seus direitos, deveres, necessidades, interesses e expectativas, observada a proporção de sua participação no capital, com igual acesso a informações corporativas. A equidade pressupõe uma abordagem diferenciada conforme as relações e demandas de cada parte interessada com a companhia, motivada pelo senso de justiça, respeito, diversidade, inclusão, pluralismo e igualdade de direitos e oportunidades.

Sustentabilidade: zelar pela viabilidade econômico-financeira da companhia, reduzir as externalidades negativas de seus negócios e operações, e aumentar as positivas, levando em consideração no seu modelo de negócios, os diferentes capitais (financeiro, manufaturado, intelectual, humano, social, natural, reputacional) no curto, médio e longo prazos. Nessa perspectiva, compreender que as organizações atuam em uma relação de interdependência com os ecossistemas social, econômico e ambiental, fortalecendo seu protagonismo e suas responsabilidades perante a sociedade.

Importante registrar que o Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa do IBGC, 6ª Edição destacou a ética como o embasamento desses cinco princípios de governança corporativa e as melhores práticas para alcançá-los, definindo-os como o conjunto de valores e princípios que orienta a conduta e viabiliza o convívio e a evolução do ser humano em sociedades cada vez mais complexas e que deriva do senso de coletividade e interdependência que impulsiona os indivíduos a colaborarem com o desenvolvimento da sociedade, direcionando suas ações em busca do bem comum.

AGENTES E ESTRUTURA DE GOVERNANÇA NAS EMPRESAS ESTATAIS DO ESTADO DE SÃO PAULO

Segundo o Código de Boas Práticas de Governança do IBGC, agentes de governança são os indivíduos que compõem o sistema de governança, como acionistas, conselheiros de administração, conselheiros fiscais, auditores, diretores, governance officers, membros de comitês de assessoramento ao conselho, sendo assim os guardiões dos princípios de governança corporativa e protagonistas no exercício das melhores práticas, devendo guiar suas decisões pelos princípios de governança e pelo propósito da organização. Já, a estrutura de governança representa o conjunto de agentes, órgãos e relações existentes entre eles, que compõe o sistema de governança corporativa. Porém, cada organização tem sua estrutura, tanto por seu estágio de maturidade, porte, natureza de atuação ou arcabouço regulatório, como pelos investimentos necessários para sua implantação.

A estrutura de governança das empresas controladas pelo Estado de São Paulo assim se apresenta:

Assembleia Geral: órgão decisório máximo e soberano da empresa, pelo qual os acionistas participam e se manifestam diretamente, com poderes para decidir todos os negócios relativos ao objeto da companhia e tomar as resoluções que julgar convenientes à sua defesa e desenvolvimento, tratando e ratificando as decisões relevantes da companhia e exercendo sua prerrogativa de fiscalização. É um mecanismo que em todas as estatais reforça a governança, a transparência e o controle social.

Conselho de Administração: órgão de deliberação colegiada considerado o pilar no sistema de governança corporativa da empresa, encarregado da definição da estratégia corporativa, do acompanhamento de seu cumprimento pela Diretoria, e da conexão entre a gestão da empresa e os acionistas em defesa dos interesses da companhia. É um órgão de nível estratégico e fundamental na equalização da sustentabilidade econômico-financeira, exercendo o papel de guardião do propósito, dos valores, do objeto social da companhia e de seu sistema de governança. Além de possuir a responsabilidade legal e indelegável de fixar a

orientação geral dos negócios da empresa, fiscalizar e avaliar a gestão dos diretores, atuando como elo entre ela e os acionistas, com vistas à geração de valor sustentável no curto, médio e longo prazos para a empresa, seus acionistas e demais partes interessadas.

Conselho Fiscal: órgão responsável pela fiscalização, por qualquer de seus membros, dos atos dos administradores e das contas e demonstrações financeiras da empresa. Composto de 03 (três) a 5 (cinco) membros – efetivos e suplentes, eleitos e destituídos pela Assembleia Geral, com mandato de 1(ano).

Comitê de Auditoria: órgão de assessoria especializada e de auxílio permanente ao Conselho de Administração, responsável por monitorar e supervisionar os trabalhos dos controles internos, da auditoria externa e interna, da área financeira, e da gestão de riscos, compliance, analisar as demonstrações financeiras, avaliar a aderência das práticas empresariais ao Código de Conduta e Integridade zelando pelo seu cumprimento e monitorando os seus procedimentos apuratórios de infração, bem como os registros no Canal de Denúncia. Sem a prerrogativa deliberativa, exerce atividades relacionadas à supervisão ativa e preventiva, visando à confiabilidade e integridade das informações para resguardar e aprimorar a governança.

É composto de 03 (três) a 5 (cinco) membros, eleitos e destituídos pelo Conselho de Administração, sem mandato fixo. Ao menos um dos membros do Comitê de Auditoria deve ter experiência comprovada na área contábil, financeira ou de auditoria. O Coordenador é um Conselheiro de Administração Independente.

Comitê de Elegibilidade: órgão opinativo auxiliar no processo de indicação dos administradores e conselheiros fiscais. Responsável por verificar o preenchimento de requisitos e a ausência de vedações dos indicados à eleição aos órgãos estatutários, bem como pela verificação da conformidade metodológica e procedimental no processo de avaliação dos administradores e dos conselheiros fiscais da empresa. Composto de até 03 (três) membros, eleitos e destituídos pela Assembleia Geral.

Área de Conformidade, Gestão de Riscos e de Controle Interno:

Essa Área está vinculada ao Diretor-Presidente e é liderada por um Diretor estatutário indicado pelo Conselho de Administração. Tem interlocução direta com o Conselho Fiscal e com o Comitê de Auditoria, podendo contar com apoio operacional da auditoria interna. Reporta-se diretamente ao Conselho de Administração em situações em que se suspeite do envolvimento de membro da Diretoria em irregularidades ou quando integrante da Diretoria se furtar à obrigação de adotar medidas necessárias em relação à situação a ele relatada, assegurada sempre sua atuação independente. Suas competências estão estabelecidas no artigo 9º, da Lei n.º 13.303/2016 e no estatuto social da Companhia, cabendo citar (i) o estabelecimento de políticas de incentivo ao respeito às leis, às normas e aos regulamentos, bem como à prevenção, à detecção e ao tratamento de riscos de condutas irregulares, ilícitas e antiéticas dos membros da empresa, devendo para isso adotar estruturas e práticas eficientes de controles internos e de gestão de riscos estratégicos, patrimoniais, operacionais, financeiros, socioambientais e reputacionais, dentre outros, as quais deverão ser periodicamente revisadas e aprovadas pelo Conselho de Administração, e comunicá-las a todo o corpo funcionário; e (ii) a verificação de cumprimento de obrigações e de gestão de riscos e a elaboração e divulgação do Código de Conduta e Integridade, a ser aprovado pelo Conselho de Administração, que deverá conter, entre outros, princípios éticos e sanções por descumprimento, observadas as diretrizes estabelecidas pelo Conselho de Defesa dos Capitais do Estado – CODEC.

Ouvidoria: instância que possibilita a participação dos cidadãos para aprimorar o controle social sobre a empresa, garantindo o direito dos cidadãos, por meio do diálogo e da prestação de contas. Atua na mediação de conflitos fundamentando a sua atividade nos princípios da ética, eficiência, sigilo, boa-fé, isenção, contraditório e transparência nas relações da empresa e os cidadãos.

Canal de denúncias: com parâmetros da sua estruturação aprovados pelo Conselho de Administração, também é importante mecanismo para o combate à corrupção, que deve ser divulgado e seu uso incentivado. 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.

Auditoria Interna: órgão vinculado diretamente ao Comitê de Auditoria a quem compete referendar a escolha do seu responsável, pelo Conselho de Administração, propor sua destituição àquele, bem como supervisionar a execução dos seus trabalhos. A companhia deve estruturar sua auditoria interna de maneira compatível com a dimensão, a complexidade e os riscos de seus negócios, cabendo ao Conselho de Administração aprovar a composição e o detalhamento das suas atribuições definidas em Regulamento Interno.

A auditoria interna tem a função de fortalecer a governança das organizações a partir da aplicação de uma abordagem sistemática e disciplinada à avaliação e melhoria dos processos de gerenciamento de riscos e controle. Assim, presta apoio operacional à Área de Conformidade, Gestão de Riscos e de Controle Interno com a responsabilidade de monitorar, avaliar e realizar recomendações nos controles internos da companhia de acordo com a política de gerenciamento de riscos e as demais normas aplicáveis e os procedimentos estabelecidos pelo Conselho de Administração.

Auditoria Independente: nos termos do artigo 7º, da Lei nº 13.303/2016 a auditoria independente é obrigatória a todas as empresas. A atribuição principal do auditor independente é, observadas as regulamentações aplicáveis, emitir opinião se as demonstrações financeiras e os relatórios corporativos integrados preparadas pela administração representam adequadamente, em todos os seus aspectos relevantes, a posição patrimonial e financeira da companhia. Para isso, é importante que os auditores independentes não tenham comprometida sua independência em relação à companhia, aos administradores e aos acionistas. Os auditores devem avaliar se os controles internos utilizados pela administração são adequados e suficientes para permitir a elaboração de demonstrações financeiras e relatórios corporativos integrados que não apresentem distorções relevantes, independentemente se causadas por erro ou fraude. O auditor independente deve emitir relatório com

recomendações decorrentes de sua avaliação dos controles internos realizada durante o processo de auditoria.

O auditor independente deve estar presente na assembleia de acionistas para atender a pedidos de esclarecimentos de acionistas e também nas reuniões do Conselho de Administração, do Conselho Fiscal e do Comitê de Auditoria que forem deliberar sobre as demonstrações financeiras.

LEI FEDERAL Nº 13.303/2016 e DECRETO ESTADUAL Nº 62.349/2016 (ESTATUTO JURÍDICO DAS ESTATAIS)

LEI FEDERAL Nº 13.303/2016

A Lei nº 13.303, promulgada em junho de 2016 (Lei das Estatais), instituiu o novo regimento para as empresas públicas e sociedades de economia mista, especialmente dispondo sobre aprimoramentos relevantes na governança dessas entidades, estabelecendo o Estatuto Jurídico das Empresa Estatais organizado em dois eixos temáticos: governança corporativa e regras de licitações e contratos.

Destaque-se da Lei das Estatais os aspectos relacionados:

- i) ao escopo da função social das estatais;
- ii) às formas de sua fiscalização pelo Estado;
- iii) ao aprimoramento das práticas de governança corporativa em geral, sobretudo de controles internos, transparência, divulgação de informações, escrituração contábil, práticas de gestão de riscos e padrões de conduta ética, estrutura de controle, constituição e funcionamento dos órgãos estatutários, inclusive com a instituição do Comitê de Auditoria estatutário, e às suas características e atuação, a critérios de indicação de membros estatutários e responsabilização à autoridade que não respeitar tais critérios, à definição dos requisitos e vedações para a investidura de seus membros, dos mandatos, da avaliação e da responsabilidade dos administradores; ao reforço dos poderes dos órgãos de fiscalização, à transparência, ao treinamento anual, à exigência de membros independentes ao Comitê de Auditoria e ao Conselho de Administração, à obrigatoriedade de instituição dos canais de denúncia e do Comitê de Elegibilidade, a obrigatoriedade da existência de metas empresariais vinculadas ao planejamento estratégico de longo prazo, ao limite dos gastos com publicidade e patrocínio, à exigência da transparência para a execução de políticas públicas) e
- iv) a licitações e contratos (instituição de regime próprio para as empresas estatais, diverso da administração direta e com autorização expressa para cada empresa dispor diretamente sobre as omissões da nova Lei).

Significativo também é destacar o exposto no artigo 7º da lei das

estatais, quanto à obrigatoriedade das empresas de capital fechado ao atendimento das normas da Comissão de Valores Mobiliários – CVM sobre escrituração e elaboração de demonstrações financeiras.

A lei das estatais, ao apresentar em seu artigo 9º a exigência de práticas de compliance nas atividades das empresas estatais, estabeleceu como modelo o desenvolvido pelo Institute of Internal Auditors (IIA), baseado em três linhas de defesa, segregando funções específicas e independentes para gerenciamento de riscos e controles internos: 1. ação dos administradores e empregados; 2. controle interno, gestão de riscos e compliance; e 3. auditoria interna e Comitê de Auditoria estatutário:

1. A primeira linha de defesa (inciso I do artigo 9º), representa os gestores operacionais, à frente de diretorias, superintendências e departamentos que executam funções relacionadas à atividade-fim da empresa e, por essa característica, agregada ao maior volume de recursos (financeiros, humanos ou tecnológicos) que operam, podendo ser considerada como a dona dos riscos da estatal, e que deve elaborar mecanismos de controle para todas as decisões e operações relevantes (ex. manual de procedimentos, checklist);
2. A segunda linha (inciso II do artigo 9), integra os setores que supervisionam e apoiam o desenvolvimento e monitoramento dos controles pelas áreas da primeira linha de defesa, e suas ações estão afastadas da atividade finalística da estatal, exemplificada pelas atividades de controle interno, gestão de riscos e compliance.
3. A terceira linha (inciso III do artigo 9º), compreende a auditoria interna e Comitê de Auditoria, que atua de forma independente, com a atribuição de avaliar a eficácia da governança, do gerenciamento de riscos e do controle interno, como uma instância de revisão a posteriori.

Assim, foi essencial às empresas estatais de São Paulo criar normativos internos que tratam da estruturação e definição da área responsável pela implementação dessas práticas, e especialmente pela manutenção do programa de integridade e código de conduta dos agentes.

Cabe asseverar a necessidade de independência da área de compliance, em função da sua atribuição de fiscalizar e inspecionar as demais áreas. Diante dessa característica deve se reportar diretamente à alta administração da estatal, garantindo imparcialidade e lisura em sua atividade. A auditoria interna deve se reportar também diretamente ao Conselho de Administração.

A aplicação dessas regras estabelecidas são elementos agregadores e elevam a transparência que se evidencia com a divulgação de informações e a abertura ao público das políticas de atuação da empresa e suas fontes de financiamento e as suas despesas, das políticas de dividendos e de governança corporativa e de relações com partes relacionadas, assim como das políticas e ações de sustentabilidade.

Acrescente-se ainda que a Lei nº 13.303/2016, em seu artigo 1º, § 3º, delegou aos Poderes Executivos estaduais a edição de atos que estabelecessem regras de governança destinadas às suas respectivas empresas especificamente aquelas de menor porte, com receita operacional bruta inferior a R\$ 90.000.000,00 (noventa milhões de reais) no exercício anterior, observadas as diretrizes gerais daquela lei que. Essa disposição legal é parcial e restrita a determinadas regras de governança previstas no Título I da citada Lei.

DECRETO ESTADUAL Nº 62.349/2016

Nesse contexto, o Estado de São Paulo editou o Decreto Estadual nº 62.349, de 26 de dezembro de 2016, o qual regulamentou a aplicação da Lei das Estatais para as empresas paulistas, estabelecendo critérios adicionais à lei, em especial para as empresas com Receita Operacional Bruta inferior a R\$ 90 milhões anuais, e delimitando a obrigatoriedade às empresas no que diz respeito à adaptação do estatuto social ao atendimento das disposições da mencionada lei.

O referido decreto afastou a aplicação do disposto nos artigos 10, 13, 17, 19, 22, 23, 24, 25 e 26 da Lei nº 13.303/2016, ressalvada a aplicação

parcial do artigo 9º que exige as regras de estruturas e práticas de gestão de riscos e controle interno que abranjam: i. práticas de controle interno; ii. Área responsável pela verificação de cumprimento de obrigações e de gestão de riscos (Área de Conformidade, Gestão de Riscos e Controle Interno, – estatutos); iii. Auditoria Interna e Comitê de Auditoria Estatutário; e iv. Código de Conduta e Integridade, inclusive canal de denúncias.

Também possibilitou que as empresas estatais paulistas de capital fechado pudessem cumprir os requisitos de transparência previstos no artigo 8º da Lei nº 13.303/2016, mediante consolidação das informações no Relatório da Administração que acompanha as Demonstrações Financeiras anuais, quais sejam: i. elaboração e divulgação de carta anual de consecução de políticas públicas; ii. Divulgação tempestiva e atualizada de informações relevantes; iii. Elaboração e divulgação de política de divulgação de informações e política de porta voz (art. 18); iv. Elaboração de política de distribuição de dividendos; v. elaboração e divulgação de política de transações com partes relacionadas; vi. Ampla divulgação de carta anual de governança corporativa; e v. elaboração e divulgação de relatório integrado ou de sustentabilidade.

Estabeleceu ainda a responsabilidade ao CODEC para a edição de diretrizes para a estrutura e funcionamento das áreas de conformidade das empresas, inclusive diretrizes para o código de conduta e integridade, as quais estão consolidadas nas Deliberações CODEC nº 5, de 27 de novembro de 2017 e nº 2, de 27 de junho de 2018.

DIRETRIZES DA OCDE

A Organização Nacional para Cooperação e Desenvolvimento Econômico – OCDE recomenda a adoção de diversas diretrizes que o Conselheiro de Administração deve adotar de modo que possa efetivamente contribuir para o aperfeiçoamento da governança corporativa da empresa, entre as quais cabem destacar:

- concentrar sua atuação nos direcionamentos estratégicos, não interferindo nas decisões operacionais do dia a dia da empresa: os conselheiros não devem se envolver nas questões operacionais da empresa. A atuação deve ser restrita a permitir que a empresa tenha autonomia funcional para alcançar os objetivos estratégicos que foram definidos;
- criar comitês internos para aprofundamento do estudo de assuntos estratégicos: certos assuntos merecem uma abordagem mais profunda para que a decisão a ser tomada seja tecnicamente bem fundamentada. A criação de comitês permite que alguns membros do conselho se dediquem e apresentem estudos que possam subsidiar tomadas de decisão;
- incluir na pauta das reuniões ordinárias do conselho o acompanhamento da execução dos objetivos estratégicos: os conselheiros devem atuar ativamente na formulação, acompanhamento e revisão dos objetivos corporativos, na identificação de fatores de risco e no estabelecimento de indicadores de desempenho;
- observar o regimento interno: o regimento interno do Conselho de Administração tem a função de dar transparência e de servir de guia para os seus membros, o qual deve abordar as responsabilidades, procedimentos para os negócios da empresa e a tomada de decisão;
- avaliar anualmente de forma sistemática a Diretoria e que essa avaliação seja feita com base no alcance dos objetivos estratégicos definidos: a avaliação formal e sistêmica do desempenho da Diretoria das empresas estatais tem como objetivo tornar mais profissional a relação com o Conselho, uma vez que estarão acordadas as ações esperadas, sempre em sintonia como estratégias da empresa;

- definir que as reuniões ordinárias do Conselho sejam realizadas no mínimo uma vez por mês: o acompanhamento dos objetivos estratégicos deve ser feito tempestivamente e reuniões com periodicidade mínima mensal servem para que possíveis alterações sejam feitas rapidamente;
- exigir como prática comum a realização de reuniões conjuntas dos membros dos Conselhos de Administração e Fiscal para troca de informações, independentemente daquelas exigidas em lei, pois a tomada de ação implica que o conselheiro esteja informado sobre os negócios da empresa. A realização de reuniões conjuntas permite maior transparência e a tomada de decisões fundamentadas e com respaldo técnico;
- estabelecer relacionamento com os auditores independentes, aprovando seu plano de trabalho e avaliando seu desempenho: os auditores independentes devem se reportar diretamente ao Conselho de Administração, e ao Comitê de Auditoria se em funcionamento, para que possam fazer uma análise independente e técnica da atuação da empresa;
- o conselheiro deve estar em contato permanente com os auditores internos, para que possam deliberar com base nas informações e recomendações destes recebidas, e solicitar, quando conveniente, informações e tomar decisões baseadas em pareceres técnicos da Auditoria Interna, órgão subordinado diretamente ao Conselho de Administração;
- incentivar que a empresa tenha um Plano Estratégico, com a definição de objetivos de médio e longo prazo e um plano de investimentos plurianual aprovado pelo Conselho: o conselheiro deve atuar no sentido da longevidade e permanência da empresa. O exercício de definição dos objetivos de médio e longo prazo permite que a empresa esteja melhor preparada para o futuro e que possa desde já agir no sentido de alcançar suas metas. Nesse sentido, a estruturação e divulgação de um plano de médio e longo prazo permite que a empresa tenha clareza dos caminhos a serem seguidos;

- garantir que o orçamento anual esteja aderente ao Plano Estratégico: o acompanhamento da execução orçamentária deve ser feito mensalmente para garantir a aderência ao Plano Estratégico, permitindo que possíveis alterações sejam orientadas pelos conselheiros em tempo hábil;
- exigir que a empresa tenha requisitos mínimos para a nomeação de conselheiros e membros da Diretoria: os conselheiros e dirigentes são os responsáveis pela gestão da empresa e devem estar preparados para suas atribuições. A definição dos requisitos mínimos para preenchimento desses cargos minimiza as possibilidades de que pessoas não adequadamente preparadas possam assumi-los;
- acompanhar as recomendações do Conselho Fiscal: as recomendações do Conselho Fiscal são sempre com o objetivo de melhorar a gestão e o desempenho da empresa; dessa forma, é essencial que o conselheiro de administração conheça, discuta e avalie as recomendações do Conselho Fiscal;
- exigir que a Diretoria divulgue periodicamente informações sobre sua atuação, em particular sobre suas práticas de governança corporativa, e informe em suas notas explicativas situações de risco ou passivo contingente não incluídos nas contas do balanço patrimonial, independentemente de exigência legal: a transparência é um dos princípios da governança corporativa. Ainda que não seja exigido por lei, o conselheiro deve atuar para que as situações de risco ou de passivo contingente sejam divulgadas tempestivamente por meio de notas explicativas. Em especial pelo fato de ser uma empresa na qual o Governo e o contribuinte têm especial interesse, a ampla divulgação das iniciativas e informações da estatal tem o aspecto positivo de dar segurança a todas as partes interessadas.

CAPÍTULO II

**COMPOSIÇÃO - REQUISITOS DE INDICAÇÃO
(ELEGIBILIDADE - VEDAÇÕES - IMPEDIMENTOS)
- INVESTIDURA - GESTÃO E VACÂNCIA -
REMUNERAÇÃO - FUNCIONAMENTO**

COMPOSIÇÃO

A Lei nº 6.404, de 15 de dezembro de 1976 (Lei das Sociedades Anônimas) estabelece a obrigatoriedade de instalação do Conselho de Administração nas sociedades anônimas de capital autorizado, categoria em que se enquadram todas as empresas públicas e sociedades de economia mista sob controle do Estado de São Paulo. Cabe ao estatuto social, na forma da lei, dispor sobre o funcionamento do colegiado e definir o seu quantitativo, eleito pela Assembleia Geral.

A Lei nº 13.303/2016 fixou em 11 (onze) a máxima e de 7 (sete) a mínima a quantidade de membros no Conselho de Administração. O Governo do Estado de São Paulo, mediante o Decreto nº 62.349/2016, permitiu o mínimo de 3 (três) conselheiros para as empresas de menor porte, quais sejam, aquelas com receita operacional bruta inferior a R\$ 90 milhões no exercício anterior.

Dessa forma, os estatutos sociais das companhias, onde o Estado de São Paulo detém o controle acionário estabelecem a composição do Conselho de Administração, entre o mínimo de 3 (três) e o máximo 11 (onze) membros, eleitos pela Assembleia Geral, todos com mandato unificado de 2 (dois) anos a contar da data da eleição do mandato inicial, estendendo-se até a posse dos sucessores, permitida a reeleição, no máximo, por 3 (três) reconduções consecutivas. Com essa regra, o período máximo de permanência consecutiva do conselheiro em um mesmo colegiado é de 8 (oito) anos. Também, integra esse Conselho o Diretor Presidente da Companhia, assim como é assegurada a participação de 01 (um) representante dos empregados. Ainda, assegura-se a participação no Conselho de Administração de representante dos acionistas minoritários, nos termos do artigo 19, da Lei nº 13.303/2016.

REQUISITOS DE INDICAÇÃO (ELEGIBILIDADE - VEDAÇÕES - IMPEDIMENTOS)

Atualmente, as diretrizes definidas como política de indicação dos membros dos órgãos estatutários (administradores, membros do Conselho Fiscal e de comitês) estão consolidadas na Deliberação CODEC no 03, de 8 de novembro de 2023.

O indicado ao Conselho de Administração deverá preencher o formulário padronizado pelo CODEC, disponível no sítio eletrônico da Secretaria da Fazenda e Planejamento (<https://portal.fazenda.sp.gov.br/servicos/codec>), e apresentar todos os documentos e comprovantes necessários. Os requisitos deverão ser comprovados documentalmente, na forma exigida no formulário. A autoridade responsável pela indicação deverá apresentar cópias desses documentos, a fim de demonstrar o cumprimento das exigências do cargo.

As indicações do Governo do Estado de São Paulo, acionista majoritário das empresas são encaminhadas ao CODEC pela Secretaria da Casa Civil, após aprovação pelo Governador.

Todas as indicações deverão ser avaliadas pelo Comitê de Elegibilidade ou pela Comissão Interna, Transitória e não Estatutária da empresa, o qual deverá verificar e opinar acerca da conformidade dos indicados e emitir manifestação conclusiva sobre o preenchimento dos requisitos e a ausência de vedações para as respectivas eleições. Após, os originais das fichas cadastrais e a documentação comprobatória examinada deverão ser mantidos em arquivo pela empresa, devendo essa encaminhar ao CODEC a ata com a devida manifestação do comitê, juntamente com a solicitação de convocação de Assembleia Geral destinada à eleição dos aprovados. O trâmite deve ser o mesmo para as indicações no caso de substituição de Conselheiro, pela vacância antes do término do mandato. A avaliação dos membros do Comitê de Elegibilidade é efetuado pela Secretaria Executiva do CODEC.

INVESTIDURA

O artigo 149, da Lei nº 6.404/76 e os estatutos sociais das empresas estatais e em atenção dispõem que os conselheiros de administração eleitos serão investidos nos seus cargos mediante assinatura de termo de posse em até 30 (trinta) dias após a eleição/nomeação.

Os critérios de elegibilidade para o cargo de conselheiro também devem ser observados pela Companhia no ato de posse.

O termo de posse deverá conter, sob pena de nulidade, a indicação de pelo menos um domicílio no qual o conselheiro receberá eventuais citações e intimações em processos administrativos e judiciais relativos a atos de sua gestão. Caso resida no exterior, a posse fica condicionada à constituição de representante residente no Brasil, com poderes pelo prazo mínimo de 3 (três) anos após o término do prazo de gestão do administrador. Caso queira alterar o domicílio, deverá o conselheiro comunicar à companhia por escrito.

O conselheiro eleito deverá apresentar à empresa, juntamente com o termo de posse: i. RG e CPF; ii. Cópia do comprovante de residência; iii. Ficha cadastral; iv. Declaração do não recebimento de remuneração em mais de 2 (dois) conselhos; v. declaração de desimpedimento; vi. Declaração de conhecimento e de adesão ao Código de Conduta e Integridade da empresa; e vii. Declaração de retenção de INSS, acompanhado de comprovante.

O conselheiro de administração também deverá apresentar Declaração de Bens à empresa, em envelope lacrado, em cada posse e desligamento, bem como anualmente, conforme o artigo 13 da Lei federal nº 8.429, de 02 de junho de 1992, e o Decreto estadual nº 41.865, de 16 de junho de 1997, e suas alterações.

GESTÃO E VACÂNCIA

O inciso VI, do artigo 13, da Lei nº 13.303/2016 regulamenta o prazo de gestão do Conselho de Administração, o qual será unificado e não superior a (2) dois anos, permitidas até três reconduções consecutivas. Isso é válido para todas as empresas estatais estaduais, sem exceção.

São duas as razões possíveis para interrupção da gestão do conselheiro, por renúncia espontânea do conselheiro ou destituição pela Assembleia Geral de Acionistas.

A renúncia espontânea do administrador torna-se eficaz em relação à empresa desde o momento em que lhe for entregue a comunicação escrita do renunciante. Para ter efeito em relação a terceiros a empresa deve registrá-la na Junta Comercial, que ocorre normalmente no momento do registro da Ata de reunião do Conselho que tomou conhecimento da decisão. Caso não ocorra, pode ser feito promovido pelo próprio Conselheiro renunciante.

Os membros do Conselho de Administração poderão ser destituídos a qualquer tempo por decisão da Assembleia Geral. O estatuto estabelece o número mínimo de conselheiros e o processo de escolha e substituição do presidente do conselho, se pela assembleia ou pelo próprio conselho.

No caso de vacância do cargo de conselheiro ao fim do prazo de mandato, a eleição do novo membro ocorrerá em Assembleia Geral. Caso ocorra durante o mandato, a eleição do substituto, para completar o prazo, ocorrerá pelos conselheiros remanescentes, com posterior ratificação em Assembleia Geral (artigo 150, da Lei nº 6.404/76).

Nos termos do estatuto social, as empresas estatais devem, imediatamente, comunicar ao CODEC sobre quaisquer alterações dos órgãos estatutários.

REMUNERAÇÃO

A remuneração dos Conselheiros de Administração, assim como de todos os membros dos órgãos estatutários, é fixada em Assembleia Geral de Acionistas, conforme prevê o artigo 152, da Lei nº 6.404/76.

Na fixação da remuneração, as empresas estatais paulistas devem seguir as orientações do CODEC, órgão ao qual compete orientar o voto do acionista controlador (artigo 5º, inciso II, do Decreto Estadual nº 64.219, de 6 de maio de 2019). Atualmente, está vigente a Deliberação CODEC nº 01, de 1º de fevereiro de 2023, que dispõe sobre as normas gerais para a fixação de remuneração, gratificações, benefícios e vantagens nas empresas estatais paulistas.

Sem prejuízo das diversas regras previstas na mencionada deliberação, destaca-se a vedação ao recebimento de remuneração pela atuação em mais de 2 (dois) conselhos das empresas estatais paulistas. Trata-se de regra prevista originalmente no Decreto Estadual nº 58.265, de 2 de agosto de 2012 e posteriormente no artigo 20, da Lei nº 13.303/2016. Além disso, tenha-se em conta que a falta em 2 (duas) reuniões consecutivas impedirá o recebimento da remuneração concernente ao mês em que for constatado o acúmulo de faltas.

Destaque-se também que não haverá acumulação de vencimentos ou quaisquer vantagens em razão das substituições que ocorram em virtude de vacância, ausência ou impedimento temporário, ou acumulação em Conselhos e Comitês, ou seja, nos casos em que os integrantes de Comitê também sejam membros do Conselho de Administração, não será cumulativa.

Cabe destacar também, que nos termos do estatuto social, os conselheiros de administração têm assegurado a defesa técnica em processos judiciais e administrativos propostos durante ou após os respectivos mandatos, por atos relacionados com o exercício de suas funções, podendo a mesma proteção ser estendida aos empregados, prepostos e mandatários da empresa.

Ainda, a empresa poderá contratar seguro em favor dos membros dos órgãos estatutários, e, mediante aprovação do Conselho de Administração, em favor de empregados, prepostos e mandatários, para a cobertura de responsabilidades decorrentes do exercício de suas funções.

FUNCIONAMENTO

As regras de funcionamento do Conselho de Administração estão contidas no estatuto social de cada empresa, contemplando, no mínimo, as normas previstas no artigo 140, da Lei nº 6.404/76 e no artigo 6º, da Lei nº 13.303/2016.

O estatuto social, o documento que irá constituir e regulamentar os direitos e deveres da sociedade e seus sócios, contém informações acerca dos objetivos da empresa, regras e funções, assim como dispõe sobre periodicidade das reuniões, prazos para disponibilização de material, formas de deliberação, entre outras. A seguir, passa-se a mencionar algumas dessas regras.

Os Conselheiros de Administração podem ser eleitos e destituídos pela Assembleia Geral a qualquer tempo, sendo possível a eleição pelo próprio Conselho, nos casos de vacância antes do término do mandato, com posterior ratificação pela Assembleia Geral nos casos anteriormente especificados.

O presidente é escolhido pela Assembleia Geral dentre os membros do Conselho. Caso o presidente não esteja presente em reunião, a direção dos trabalhos caberá ao conselheiro de idade mais elevada.

O diretor presidente da empresa será membro do conselho durante seu mandato, não podendo ocupar, sequer em substituição, o cargo de presidente do colegiado.

As reuniões ocorrem, ordinariamente, uma vez por mês e, extraordinariamente, sempre que for necessário aos interesses da empresa. A convocação é feita pelo presidente do colegiado ou pela maioria dos membros em exercício, na forma prevista no estatuto social.

As deliberações são realizadas por maioria simples, ou seja, pela maioria dos membros presentes na reunião, salvo quórum diverso expressamente previsto no estatuto.

Além do Estatuto, outro documento importante é o Regimento Interno do Conselho de Administração, cabendo a esse elaborar e aprovar o seu próprio Regimento Interno.

O regimento interno além de contribuir para o fortalecimento das práticas de governança, normatizadas em um regimento, objetiva disciplinar e organizar as atividades do Conselho, tornando claras as responsabilidades, atribuições e regras de funcionamento do órgão, dos comitês a ele vinculados, bem como as medidas a serem adotadas em situações de conflitos de interesses.

Um regimento contribui também para a eficácia das reuniões do conselho que depende de um conjunto de ações que têm por finalidade favorecer a participação de seus membros, elevar o nível das discussões e contribuir para um processo mais adequado e efetivo de tomada de decisões.

Recomenda-se que esse regimento consolide o material de suporte para as reuniões e enfatize a necessidade da sua distribuição tempestiva e da preparação prévia dos conselheiros.

Nesse sentido, o regimento interno deve dispor especialmente sobre:

I – existência e funcionamento de uma Secretaria de apoio ao conselho;

II – antecedência mínima de 10 (dez) dias, para convocação de reunião e disponibilização do respectivo material, devendo constar da convocação a data, horário e assuntos que constarão da ordem do dia;

III – vedação para inclusão de assunto genérico nas pautas de reunião; e

IV – forma de apresentação ao colegiado das matérias a serem deliberadas, preferencialmente acompanhadas de sumário executivo conciso sobre: (i) pontos de decisão; (ii) alternativas disponíveis; (iii) vantagens e desvantagens de cada escolha; (iv) sugestão motivada

da Diretoria; e (v) análise das áreas técnica e jurídica.

Nos termos do estatuto social, o regimento interno do Conselho de Administração, ao dispor sobre o exercício do cargo de representante dos empregados, deverá guardar estrita observância em relação aos requisitos e às vedações do artigo 17, da Lei n.º 13.303/2016.

Vale destacar também o que prevê o artigo 2º, §3º da Lei federal nº 12.353, de 28 de dezembro de 2010, que “dispõe sobre a participação de empregados nos conselhos de administração das empresas públicas e sociedades de economia mista, suas subsidiárias e controladas e demais empresas em que a União, direta ou indiretamente, detenha a maioria do capital social com direito a voto e dá outras providências”:

“§3º Sem prejuízo da vedação aos administradores de intervirem em qualquer operação social em que tiverem interesse conflitante com o da empresa, o conselheiro de administração representante dos empregados não participará das discussões e deliberações sobre assuntos que envolvam relações sindicais, remuneração, benefícios e vantagens, inclusive matérias de previdência complementar e assistenciais, hipóteses em que fica configurado o conflito de interesse.”

Conforme previsto no estatuto social da companhia, na vacância do cargo do Conselheiro representante dos empregados, será substituído por outro representante, nos termos previstos no regimento interno do Conselho de Administração.

O Conselho de Administração deve, também, elaborar norma interna para estabelecer as diretrizes para a atuação da Diretoria, órgão colegiado responsável por desempenhar, de maneira efetiva, a gestão diária dos negócios sociais da empresa, e disciplinar os seus deveres para com os demais órgãos estatutários, em especial o próprio Conselho.

Alguns deveres básicos da Diretoria são:

I – disponibilizar pessoal qualificado para secretariar e assessorar os órgãos estatutários;

II – preparar apresentação institucional da empresa e de seu negócio para os novos membros estatutários, por ocasião de suas posses;

III – fornecer atas de reunião dos órgãos estatutários e relatórios de Auditoria sempre que houver, além de esclarecimentos e informações sempre que solicitado por qualquer membro estatutário;

IV – estruturar auditoria interna, área de conformidade e gestão de riscos, ouvidoria (canal de denúncias), consultoria jurídica, área de aquisições e de gestão de contratos, entre outras;

V – elaborar política de seleção para ocupação dos cargos em comissão (livre provimento) da empresa; e

VI – submeter as matérias para deliberação, e documentação correlata, com antecedência mínima definida pelo Conselho de Administração.

CAPÍTULO III

DEVERES E RESPONSABILIDADES

DEVERES E RESPONSABILIDADES

Os deveres dos conselheiros de administração estão previstos nos artigos 153 a 160, da Lei nº 6.404/76:

- **Dever de diligência:** previsto no artigo 153, da Lei das Sociedades Anônimas, e artigo 1.011, do Código Civil. Pressupõe integridade, honestidade, ser justo. Suas funções devem ser exercidas de maneira atuante, ágil, dinâmica e participativa, buscando sempre qualificar-se, administrar bem, informar-se, investigar e vigiar.
- **Dever de lealdade:** regulado no artigo 155, da Lei das Sociedades Anônimas, e no artigo 1.017, do Código Civil. O administrador deve servir com lealdade, sendo-lhe vedado 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. Consiste no dever de os administradores preferirem os interesses da Companhia aos seus próprios e de quem os indicou.
- **Dever de sigilo:** é imposto a todos os administradores manter sigilo sobre os negócios da companhia. Os administradores de companhia aberta deve guardar sigilo das informações relevantes e privilegiadas de que tenha conhecimento, sendo vedado o uso de 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, na decisão dos investidores de comprar, vender ou manter aqueles valores mobiliários; e/ou de exercer quaisquer direitos inerentes à condição de titular de valores mobiliários emitidos pela companhia ou a eles referenciados;
- **Dever de informar:** impõe aos administradores de companhia aberta o compromisso de, por ocasião do termo de posse, informar e especificar se possuem valores mobiliários da sociedade, de controlada ou de sociedade do grupo. Além disso, implica o dever de revelar, na assembleia geral ordinária, a pedido de acionistas que representem ao menos 5% do capital social: 1) o número dos valores mobiliários da companhia, de controlada, ou de outra integrante do grupo, que tenham negociado direta ou indiretamente, no exercício

anterior; 2) as opções de compra de ações que tiverem contratado no exercício anterior; 3) os benefícios ou vantagens que tenham recebido, ou estejam recebendo da companhia, de controlada ou coligada, ou de sociedade do mesmo grupo; 4) as condições dos contratos de trabalho que tenham sido firmados pela companhia com os diretores e empregados de alto nível; 5) quaisquer atos ou fatos relevantes nas atividades da companhia.

Além das informações que devem ser prestadas sob a égide da Lei das Sociedades Anônimas, há uma extensa regulamentação da Comissão de Valores Mobiliários aplicáveis às empresas de capital aberto, que exige a prestação de informações aos acionistas sobre os administradores, a companhia e os negócios por ela realizados, sob pena da aplicação de sanções administrativas em caso de descumprimento.

No mesmo sentido, como já dito, o artigo 7º, da Lei nº 13.303/2016 estabelece que “aplicam-se a todas as empresas públicas, as sociedades de economia mista de capital fechado e as suas subsidiárias as disposições da Lei nº 6.404, de 15 de dezembro de 1976, e as normas da Comissão de Valores Mobiliários sobre escrituração e elaboração de demonstrações financeiras, inclusive a obrigatoriedade de auditoria independente por auditor registrado nesse órgão”.

Nesse sentido, os conselheiros devem cumprir esses deveres mediante condutas práticas, exemplificadas a seguir, de forma não exaustiva:

- I. exercer plenamente todas as competências do colegiado ao longo do seu prazo de gestão, planejando as pautas de reuniões previamente, registrando a motivação técnica das deliberações e monitorando sua implementação;
- II. pautar suas decisões no estrito interesse da empresa e do interesse público que justificou sua criação, zelando por independência em relação a eventuais interesses diversos de quem os elegeu;

- III. manter reserva sobre os negócios da empresa e respeitando a Política de Divulgação da estatal, especialmente sobre fato relevante;
- IV. recusar receber, da empresa ou de terceiros, qualquer vantagem pessoal decorrente do exercício do cargo de conselheiros que não seja expressamente autorizada pela Assembleia Geral ou pelo Estatuto da estatal; e
- V. declarar-se impedido, de forma natural e voluntária, sempre que tiver interesse conflitante com o da empresa em relação ao tema de deliberação.

Por outro lado, os artigos 154, 155 e 156, da Lei nº 6.404/76 vedam expressamente as seguintes condutas objetivas:

- I. praticar ato de liberalidade à custa da empresa;
- II. tomar por empréstimo recursos ou bens da empresa, ou usar, em proveito próprio, de sociedade em que tenha interesse, ou de terceiros, os seus bens, serviços ou crédito, salvo prévia autorização da Assembleia Geral ou do Conselho de Administração;
- III. 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;
- IV. usar, em benefício próprio ou de outrem, com ou sem prejuízo para a empresa, as oportunidades comerciais de que tenha conhecimento em razão do exercício de seu cargo;
- V. omitir-se no exercício ou proteção de direitos da empresa ou, deixar de aproveitar oportunidades de negócio de interesse da empresa, visando à obtenção de vantagens, para si ou para outrem;
- VI. adquirir, para revender com lucro, bem ou direito que sabe

necessário à empresa, ou que esta tencione adquirir;

VII. valer-se de informação relevante que ainda não tenha sido divulgada para conhecimento do mercado para obter, para si ou para outrem, vantagem mediante compra ou venda de valores mobiliários;

VIII. intervir em qualquer operação social em que tiver interesse conflitante com o da empresa, bem como na deliberação que a respeito tomarem os demais administradores, cumprindo-lhe o dever de cientificá-los do seu impedimento e fazer consignar, em ata de reunião do Conselho de Administração, a natureza e extensão do seu interesse; e

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

Destaca-se que o artigo 158 da lei societária 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 consignar 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 em que atua.

Além disso, o Conselheiro de Administração de empresas estatais de capital aberto possui o dever de guardar sigilo das informações relativas a ato ou fato relevante aos quais tenha acesso (Instrução CVM), ficando proibido, sobre pena de incidência de crime, de utilizar informações privilegiadas ainda não divulgadas ao mercado capaz de propiciar, para si ou para terceiros, vantagem indevida em

negociações com valores mobiliários, conforme disposição do artigo 27-D da Lei 6.385/1976.

O conselheiro deve atentar para os dispositivos da Lei nº 8.429/1992 (Lei de Improbidade Administrativa), da Lei complementar estadual nº 709, de 14 de janeiro de 1993 (Lei Orgânica do Tribunal de Contas do Estado) e ainda da Lei federal nº 12.846, de 1º de agosto de 2013 (Lei Anticorrupção) e suas alterações.

CAPÍTULO IV

ATRIBUIÇÕES LEGAIS E PRERROGATIVAS - ATUAÇÃO (Disponibilidade de Tempo - Primeira Reunião)

ATRIBUIÇÕES LEGAIS E PRERROGATIVAS

Nos termos dos estatutos sociais, além das atribuições previstas em lei, compete ao Conselho de Administração:

- I. aprovar o planejamento estratégico, contendo a estratégia de longo prazo atualizada com análise de riscos e oportunidades para, no mínimo, os próximos 5 (cinco) anos, as diretrizes de ação, metas de resultado e índices de avaliação de desempenho;
- II. aprovar o plano de negócios para o exercício anual seguinte, programas anuais e plurianuais, com indicação dos respectivos projetos;
- III. aprovar orçamentos de dispêndios e investimento, com indicação das fontes e aplicações de recursos incluindo neste item a proposta de orçamento de capital e custeio a ser encaminhada aos órgãos de orçamento do Estado, observadas as diretrizes orçamentárias emanadas pelo Governo do Estado de São Paulo;
- IV. manifestar-se sobre o relatório da administração e as contas da Diretoria;
- V. promover anualmente a análise do atendimento das metas e resultados na execução do plano de negócios e da estratégia de longo prazo, devendo publicar suas conclusões e informá-las à Assembleia Legislativa e ao Tribunal de Contas do Estado, excluindo-se dessa obrigação as informações de natureza estratégica cuja divulgação possa ser comprovadamente prejudicial ao interesse da empresa;
- VI. fiscalizar e acompanhar a execução dos planos, programas, projetos e orçamentos;
- VII. determinar a elaboração de carta anual de governança e subscrevê-la;
- VIII. aprovar e revisar anualmente a elaboração e divulgação da política de transações com partes relacionadas;
- IX. promover a divulgação anual do relatório integrado ou de sustentabilidade;
- X. definir objetivos e prioridades de políticas públicas compatíveis com a área de atuação da empresa e o seu objeto social;
- XI. deliberar sobre política de preços ou tarifas dos bens e serviços fornecidos pela empresa, respeitado o marco regulatório

do respectivo setor;

XII. autorizar a abertura, instalação e a extinção de filiais, dependências, agências, sucursais, escritórios e representações;

XIII. deliberar sobre o aumento do capital social, independentemente de reforma estatutária, dentro do limite autorizado pelo Estatuto, fixando as respectivas condições de subscrição e integralização, ouvindo-se antes o conselho fiscal;

XIV. fixar o limite máximo de endividamento da empresa;

XV. elaborar a política de distribuição de dividendos, à luz do interesse público que justificou a criação da empresa, submetendo-a à Assembleia Geral;

XVI. deliberar sobre o pagamento de juros sobre o capital próprio ou distribuição de dividendos por conta do resultado do exercício em curso ou de reserva de lucros, sem prejuízo da posterior ratificação da Assembleia Geral;

XVII. propor à Assembleia Geral o pagamento de juros sobre o capital próprio ou distribuição de dividendos por conta do resultado do exercício social findo;

XVIII. deliberar sobre a política de pessoal, incluindo a fixação do quadro, plano de empregos e salários, condições gerais de negociação coletiva, abertura de concurso público para preenchimento de vagas e Programa de Participação nos Lucros e Resultados;

XIX. autorizar previamente, mediante provocação da Diretoria Colegiada, a celebração de quaisquer negócios jurídicos quando o valor envolvido ultrapassar a alçada de aprovação da Diretoria, estabelecida no Estatuto Social, incluindo a aquisição, alienação ou oneração de ativos, a obtenção de empréstimos e financiamentos, a assunção de obrigações em geral e ainda a associação com outras pessoas jurídicas;

XX. aprovar a contratação de seguro de responsabilidade civil em favor dos membros dos órgãos estatutários, empregados, prepostos e mandatários da empresa;

XXI. conceder licenças aos Diretores, observada a regulamentação pertinente;

XXII. aprovar o seu Regulamento Interno, que defina claramente as suas responsabilidades e atribuições e previna situações de conflito com a Diretoria, notadamente com o seu Presidente;

- XXIII. manifestar-se previamente sobre qualquer proposta da Diretoria ou assunto a ser submetido à Assembleia Geral;
- XXIV. avocar o exame de qualquer assunto compreendido na competência da Diretoria e sobre ele expedir orientação de caráter vinculante;
- XXV. discutir, aprovar e monitorar decisões envolvendo práticas de governança corporativa, política de relacionamento com partes relacionadas, política de gestão de pessoas, programa de integridade e código de conduta dos agentes²;
- XXVI. implementar e supervisionar os sistemas de gestão de riscos e de controle interno estabelecidos para a prevenção e mitigação dos principais riscos a que esteja exposta a empresa, inclusive os riscos relacionados à integridade das informações contábeis e financeiras e os relacionados à ocorrência de corrupção e fraude²;
- XXVII. estabelecer as políticas de porta-vozes e de divulgação de informações, em conformidade com a legislação em vigor e com as melhores práticas;
- XXVIII. avaliar os Diretores da empresa, nos termos do inciso III, do artigo 13, da Lei n.º 13.303/2016, podendo contar com apoio metodológico e procedimental do Comitê de Elegibilidade;
- XXIX. indicar Diretor estatutário que liderará a Área de Conformidade, de Gestão de Riscos e de Controle Interno, vinculada ao Diretor-Presidente;
- XXX. apoiar a Área de Conformidade, Gestão de Riscos e de Controle Interno, quando houver suspeita do envolvimento em irregularidades ou descumprimento da obrigação de adoção de medidas necessárias em relação à situação relatada, por parte dos membros da Diretoria, assegurada sempre sua atuação independente;
- XXXI. aprovar o Código de Conduta e Integridade, a ser elaborado e divulgado pela Área de Conformidade, de Gestão de Riscos e de Controle Interno, observadas as diretrizes estabelecidas pelo CODEC;
- XXXII. aprovar os parâmetros da estruturação do canal de denúncias;
- XXXIII. supervisionar a instituição de mecanismo de consulta prévia para solução de dúvidas sobre a aplicação do Código de Conduta e

Integridade e definição de orientações em casos concretos;
XXXIV. aprovar a proposta de ampliação do limite de despesa com publicidade e patrocínio elaborada pela Diretoria Colegiada, observado o disposto no art. 93, § 2º, da Lei nº 13.303/2016;
XXXV. aprovar, mediante proposta do Diretor-Presidente, as competências e atribuições das Diretorias;
XXXVI. eleger e destituir os membros da Diretoria e do Comitê de Auditoria.

ATUAÇÃO

O conselheiro, uma vez eleito, tem responsabilidade para com a Companhia, independentemente de quem o tenha indicado para o cargo. Portanto, ele deve atuar de modo técnico, íntegro e autônomo. A atuação independente do conselho garante a integridade do sistema de governança, assim como gera e protege o valor da empresa.

O conselheiro, mesmo que não tenha conflito para exercer seu mandato, pode se encontrar numa situação de conflito de interesse em uma determinada deliberação. Nesse caso, deve abster-se de participar da discussão e da decisão sobre aquele tema.

A eventual orientação de voto no âmbito de um acionista não exime o conselheiro de votar sempre no interesse da Companhia, conforme o exercício de seu dever de lealdade.

Disponibilidade de tempo

A atuação do conselheiro de administração demanda tempo de dedicação e não se limita a reuniões do colegiado e a leitura e análise de documentação prévia, inclusive considerando que a fixação da remuneração é mensal, não se vinculando à participação do Conselheiro em reunião. Contudo, a falta em 2 (duas) reuniões consecutivas impedirá o recebimento dos honorários relativos ao mês em que for constatado o acúmulo de faltas. Outro porém é que a disponibilidade mínima de tempo exigida ao Conselheiro Coordenador do Comitê de Auditoria, bem como aos demais integrantes desse comitê é de 30 (trinta) horas mensais.

Primeira reunião

Na primeira reunião do conselho de administração é recomendável solicitar, entre outras, as seguintes informações e documentos:

1. Plano estratégico de 5 anos e Plano de Negócio;
2. Orçamento empresarial do exercício e proposta orçamentária para o exercício seguinte, se houver;
3. Relatório de análise do atendimento das metas;
4. Política de preços
5. Política de pessoal, incluindo quadro de pessoal aprovado e ocupado, Plano de Empregos, Cargos e Salários, Acordo coletivo vigente
6. Listagem dos contratos e negócios jurídicos vigentes, cujo valor previsto no estatuto, exige autorização do Conselho de Administração
7. Cópia da apólice/contrato de seguro de responsabilidade civil dos administradores
8. Regimento Interno do Conselho de Administração
9. Mapa de riscos
10. Código de conduta e integridade

CAPÍTULO V

RELACIONAMENTO DO CONSELHO DE ADMINISTRAÇÃO:

**Conselho Fiscal - Diretoria - Comitês - Auditoria
Independente - Auditoria Interna - Consultorias
Especializadas - Partes Relacionadas**

RELACIONAMENTO DO CONSELHO DE ADMINISTRAÇÃO

O Conselho de Administração deve zelar para que seus relacionamentos (acionistas, diretoria, comitês, conselho fiscal, auditorias) e processos de engajamento com investidores, caso aplicável, sejam eficazes e transparentes, evitando assimetria de informações, observadas regras de sigilo e equidade. Também deve zelar para que os relacionamentos entre os demais agentes de governança sejam pautados pelos princípios da governança.

Com o Conselho Fiscal:

O Conselho Fiscal é o órgão responsável por fiscalizar os atos dos administradores, além da atribuição de emitir opinião à assembleia de acionistas sobre outros temas previstos em lei, como propostas dos órgãos da administração para: modificação do capital social, emissão de debêntures ou bônus de subscrição, planos de investimento ou orçamento de capital, distribuição de dividendos e transformação, incorporação, fusão ou cisão da empresa, bem como de denunciar à assembleia, se os órgãos de administração não tomarem as providências necessárias para a proteção dos interesses da companhia, os erros, fraudes ou crimes que descobrirem, e sugerir providências úteis à companhia

O Conselho Fiscal tem o direito e o dever de participar de reuniões do Conselho de Administração em que se discutam assuntos sobre os quais ele deva opinar. Para sua efetiva atuação, devem ser fornecidos relatórios e recomendações emitidos por auditores ou outros peritos e não deve obstruir ou dificultar a comunicação entre quaisquer de seus membros com auditores, diretores, membros de comitês e outros. Além disso, a administração deve atentar aos prazos na disponibilização de cópias das atas de suas reuniões aos membros do Conselho Fiscal, no prazo de 10 dias, e também dos balancetes e demais demonstrações financeiras, assim como dos relatórios de execução de orçamentos, quando houver, no prazo de 15 dias, conforme disposto no artigo 163, da Lei nº 6.404/76.

Com a Diretoria:

A administração - função de gestão e condução dos negócios compete apenas e exclusivamente aos membros da Diretoria e do Conselho de Administração da estatal, conforme os artigos 138, da Lei nº 6.404/76, embora é importante a completa separação da gestão para evitar confusão de papéis e conflito de interesses, bem como para identificar eventual responsabilidade pessoal por atos praticados com culpa, dolo ou violação normativa, nos termos do art. 158, da Lei nº 6.404/76.

O Conselho de Administração deve ter conhecimento das atividades da Diretoria, responsável pela gestão diária dos negócios, visando à manutenção do fluxo eficiente de informações entre os órgãos.

Uma das principais responsabilidades do Conselho de Administração é a eleição ou substituição da Diretoria, observando-se as orientações do CODEC.

Conforme disposição no estatuto social, o diretor-presidente é membro do Conselho e deve facilitar o elo entre o Conselho e a operacionalidade da Companhia, sendo vital a permanência de comunicação clara e contínua, visando proporcionar tomada de decisões mais eficazes.

As solicitações de informações pelo Conselho deverão ser registradas em ata e direcionadas pelo conselheiro diretor-presidente, com apoio administrativo da área que secretaria o conselho.

É recomendável que outros diretores da companhia, além do diretor-presidente participe de parte da reunião do Conselho, quando se tratar de temas de sua competência, visando instruir e esclarecer as matérias submetidas à deliberação, devendo suas manifestações constar da ata de reunião quando os membros do Conselho considerarem necessário.

A participação nas reuniões do Conselho poderá ser estendida a empregados da companhia na qual o conselheiro atua ou de suas controladas, caso os conselheiros assim o desejarem para dirimir

eventuais dúvidas e obter mais esclarecimentos sobre as matérias a serem deliberadas.

Com os Comitês:

O Conselho de Administração deve estimular a constituição de comitês, com atribuições específicas de análise e recomendação sobre determinadas matérias, sempre que julgar necessário.

Os comitês não têm poder decisório, são órgãos acessórios, e deverão submeter seus relatórios ao Conselho de Administração, dando suporte a este em determinadas atividades.

Os regimentos internos desses comitês devem ser aprovados pelo Conselho de Administração.

Com a Auditoria Independente:

Cabe ao Conselho, observadas as regras de contratação a que a empresa está sujeita, a escolha e destituição dos auditores independentes.

Como sugerido pela OCDE, uma das diretrizes que o Conselho de Administração deve adotar para que a empresa efetivamente alcance a boa prática de governança corporativa é estabelecer relacionamento com os auditores independentes, avaliando seu desempenho e verificando e aprovando seu plano de trabalho: Assim, os auditores independentes devem se reportar diretamente ao Conselho de Administração para que possam fazer uma análise independente e técnica da atuação da empresa.

No caso da existência do Comitê de Auditoria, caberá a este tratar desses assuntos e submetê-los à aprovação do Conselho.

Assegurar a independência dos auditores é fundamental para que eles possam avaliar com isenção as demonstrações financeiras e relatórios corporativos integrados, e contribuir para a formação de um ambiente de confiança. Como regra geral, o auditor não deve prestar outros serviços que não os de auditoria para a companhia que audita e deve

evitar quaisquer conflitos de interesses dentro da empresa ou entidade auditada. Em benefício de sua independência, os auditores devem ser contratados por período predefinido.

Com a Auditoria Interna:

A Auditoria Interna deve se reportar ao Comitê de Auditoria ou, na falta deste, ao Conselho de Administração. O Conselho também deve aprovar o planejamento anual de auditoria, analisar os resultados e monitorar a implementação das recomendações apresentadas pela Auditoria Interna. É indicado que o Conselho e o Comitê de Auditoria participem no planejamento das atividades de auditoria interna.

Com as Consultorias Especializadas:

Os conselheiros poderão, em se tratando de temas sobre os quais desejem maior expertise para opinar, contratar uma consultoria ou assessoria externa especializada para auxiliá-los em suas análises e decisões, inclusive mediante contratação de pareceres técnicos. O Conselho de Administração deverá deliberar, previamente, sobre a inclusão dessa despesa em seu orçamento, de forma que todos os conselheiros possam usufruir da consultoria especializada.

Com Partes Relacionadas:

Ao contratar Transações entre Partes Relacionadas (“TPRs” ou “TPR”), os administradores devem zelar pelo interesse da companhia, preservando a equidade entre todos os acionistas. Devem agir ainda de modo independente da parte relacionada e com transparência. Visando sua legitimidade e validade, as TPRs devem ser comutativas (“ganha/ganha”), isto é, proveitosas às partes contratantes, observando a relação de troca, a adequação da metodologia de avaliação adotada aos ativos envolvidos, a razoabilidade das projeções e a verificação de alternativas disponíveis no mercado.

É importante que a companhia estabeleça e aprove formalmente uma Política de TPRs, como forma de disciplinar as transações e monitorá-las.

A Diretoria deve elaborar a proposta de Política e submetê-la à aprovação do Conselho de Administração, a qual deve ser amplamente divulgada externa e internamente, inclusive no website da companhia.

Na elaboração da política, é importante observar as regras vigentes relativas ao compartilhamento de mão-de-obra da companhia (afastamento/requisição).

Os administradores, sob a supervisão do Conselho Fiscal, devem cumprir e executar a Política para TPRs. Caso um profissional ou acionista possua interesse próprio ou conflitante com o da sociedade na TPR, ele deve, justificadamente, abster-se de participar da negociação e da decisão relativa à operação. Esta obrigação se aplica aos acionistas, conselheiros de administração, diretores, profissionais responsáveis pela estruturação da operação e a qualquer parte relacionada a estas pessoas. Quanto antes o conflito relativo à TPR for revelado pela parte conflitada ou, quando não revelado, identificado pelos sistemas de controle interno da sociedade, melhor. TPRs rotineiras realizadas no curso normal de negócios podem ser decididas pela Diretoria, enquanto que a análise de TPRs materiais ou sensíveis deve ser atribuição do Conselho de Administração.

O relatório anual da administração, os formulários de divulgação de informações periódicas e eventuais e as notas explicativas das demonstrações financeiras deverão conter informações sobre as TPRs: claras, corretas, completas e concisas (4 “Cs”), evidenciando todos os elementos das TPRs. Mesmo TPRs sem impacto patrimonial imediato devem ser divulgadas com abrangência, especialmente se forem sensíveis, materiais ou estrategicamente relevantes para a empresa.

As TPRs são objeto de recomendações da CVM e nos Códigos editados pelo IBGC, e pela Associação Brasileira das Companhias Abertas (Abrasca) e pelo Comitê de Aquisições e Fusões (CAF).

CAPÍTULO VI

RELACIONAMENTO DO CONSELHO DE ADMINISTRAÇÃO Acionista Majoritário - Estado de São Paulo

Com o Estado de São Paulo

Esse capítulo tem o intuito de apresentar ao Conselheiro de Administração a participação do Acionista Controlador – Governo do Estado de São Paulo nas empresas estatais, pelos mais diversos órgãos da sua administração.

Conforme destacado por Mario Engler Pinto Junior, em seu livro “O Estado como acionista controlador”, na dicção legal considera-se acionista controlador quem satisfaça simultaneamente duas condições:

- (i) preponderação nas deliberações da assembleia geral, inclusive para eleger a maioria dos administradores; e
- (ii) uso efetivo da posição acionária para dirigir os negócios sociais e orientar a atuação dos órgãos de administração.

Na mesma linha verificada pelas empresas estatais federais, a atuação do Estado de São de Paulo perante as empresas por este controladas envolve três funções principais, exercidas por órgãos distintos: (i) orientação de acionista controlador; (ii) fiscalização dos atos de gestão; e (iii) administração propriamente dita.

A função fiscalizatória é exercida pelas instâncias internas da própria empresa e por dois órgãos públicos externos e especializados: o Tribunal de Contas do Estado de São Paulo e a Controladoria Geral do Estado (CGE). O primeiro tem foco na aprovação das contas e o segundo, em controles internos.

O principal mecanismo para consolidar a manifestação do Estado, como acionista, é formalizada em voto nas Assembleias Gerais das estatais, orientado por parecer proferido pelo CODEC e exercido por membro da Procuradoria Geral do Estado (PGE).

A Assembleia Geral é o órgão societário máximo das empresas e tem poderes para decidir todos os negócios relativos ao objeto da companhia e tomar as resoluções que julgar convenientes à sua defesa e desenvolvimento, nos termos do artigo 121, da Lei nº 6.404/76, e conforme estabelecido no estatuto social da companhia, cabendo a sua

convocação ao Presidente do Conselho de Administração.

As competências, o modo de convocação e o local da assembleia estão definidas na legislação aplicável, em especial nos artigos 122, 123 e 124 da Lei das Sociedades Anônimas, cabendo citar:

- i. aumentar ou reduzir o capital social;
- ii. reformar o estatuto;
- iii. eleger e destituir os conselheiros de administração e fiscais;
- iv. tomar, anualmente, as contas dos administradores e deliberar sobre as demonstrações financeiras e destinação do resultado do exercício;
- v. deliberar sobre transformação, fusão, incorporação, cisão, dissolução e liquidação da companhia;
- vi. aprovar a remuneração dos membros dos órgãos estatutários.

A pauta e a documentação pertinentes à assembleia geral devem ser fornecidas aos acionistas com antecedência à data da convocação, de modo a conferir tempo para a preparação dos assuntos, especialmente para aqueles temas com maior complexidade.

Nesse aspecto, as empresas devem observar as instruções de encaminhamento ao acionista majoritário, atualmente consolidadas no Ofício Circular CED nº 04/2023, da Coordenadoria de Entidades Descentralizadas, órgão da Secretaria da Fazenda e Planejamento, que tem a atribuição de prestar serviços de apoio técnico ao CODEC, a saber:

- Assembleia Geral Ordinária: além de observar as formalidades legais necessárias, as empresas devem apresentar, impreterivelmente, em até 30 (trinta) dias antes da data prevista para a realização da assembleia a minuta do edital de convocação, com a devida justificativa para cada item da pauta, acompanhada dos correspondentes documentos e informações, cabendo citar, entre outros, aqueles relativos à tomada de contas dos administradores e votação das demonstrações financeiras do exercício findo:
 - a) relatório anual da Administração sobre os negócios sociais e as principais ocorrências administrativas do exercício;

- b) demonstrações contábeis do exercício findo, inclusive com a “Demonstração das Mutações do Patrimônio Líquido”, de acordo com a legislação societária, juntamente com a (i) ata de reunião do Conselho de Administração; (ii) parecer do Conselho Fiscal; e (iii) relatório da auditoria independente;
 - c) demonstrativo da posição acionária atual, contendo o nome e número do CNPJ de todos os acionistas e a respectiva quantidade de ações;
 - d) demonstrativo do cálculo para distribuição do lucro em dividendos ou por meio de juros sobre o capital próprio destacando se foi recolhido/calculado pelo máximo legal, destacando o percentual do acionista majoritário Governo do Estado e previsão de pagamento;
 - e) demonstrativo com os valores destinados a incentivos fiscais destacando o benefício tributário;
 - f) demonstrativo com a discriminação das provisões para contingências trabalhistas/cíveis/tributárias (provável), bem como demais classificações contidas nos Pronunciamentos Técnicos Contábeis;
 - g) demonstrativo com a discriminação das provisões para contingências do plano de previdência de empregados quando houver;
- Assembleia Geral Extraordinária: as empresas devem apresentar, impreterivelmente, em até 20 (vinte) dias antes da data prevista para a realização da assembleia a minuta do edital de convocação, com as devidas justificativas e esclarecimentos para cada item da pauta, acompanhada dos correspondentes documentos, a citar:
 - a) ata de reunião do Conselho de Administração;
 - b) ata de reunião ou parecer do Conselho Fiscal, quando a legislação assim o exigir;
 - c) demonstrativo “DE/PARA”, no caso de matéria que objetive alteração estatutária, com as justificativas/relatório técnicos, parecer jurídico e/ou outros esclarecimentos que esclareçam as propostas.

O disposto no citado ofício e neste manual não exige as empresas de apresentar outros documentos exigíveis pela legislação, pelo Estatuto Social e para esclarecimentos a serem solicitados pelo CODEC.

O prazo previsto para Assembleia Geral Ordinária aplica-se à Assembleia Geral Extraordinária quando a sua realização for cumulativa, na forma prevista no parágrafo único, do artigo 131, da Lei nº 6.404/76.

Os conselheiros de administração, quando convidados a participar da Assembleia, devem agir sempre no melhor interesse da empresa, observando o que a esse respeito dispõe o estatuto social da companhia e os deveres e responsabilidades a que estão submetidos segundo a Lei nº 6.404/76, principalmente nos artigos 153 a 158. Sua participação dar-se-á a título de esclarecimento aos acionistas, quando da solicitação destes, não podendo participar da votação enquanto conselheiro.

Embora a Assembleia seja o elo entre os acionistas e as demais partes interessadas, é permitido e desejável que o Conselho de Administração estabeleça canais de comunicação com estes, não restrito às situações de Assembleias, observadas as regras de sigilo e equidade no tratamento das informações, considerando, inclusive, que o Conselho de Administração deve prestar contas de suas atividades, com o objetivo de permitir-lhes um bom entendimento e uma avaliação das ações do órgão.

Ressalta-se que o acionista controlador, por intermédio do CODEC, conforme disposto no Decreto nº 64.219, artigo 5º, poderá manter interlocução com os membros do Conselho de Administração, para dar conhecimento de assuntos que considerar de interesse estratégico, nos termos da alínea “b”, do artigo 116, da Lei nº 6.404/1976, em especial:

- I. eleição de membros da Diretoria e do Comitê de Auditoria, bem como, na vacância e “ad referendum” da Assembleia de Acionistas, de membros do Conselho de Administração;
- II. proposta de destinação do resultado do exercício;
- III. plano de Empregos e Salários;
- IV. fixação ou alteração de quadro de pessoal;
- V. admissão de pessoal mediante abertura de concurso público;
- VI. celebração de acordo coletivo de trabalho;

VII. proposta de aumento do capital social dentro do limite autorizado.

Destaca-se desses itens a alteração do capital social: para o encaminhamento da proposta, respeitadas as autorizações e condições previstas no estatuto social da entidade, as empresas, observando as instruções contidas no mencionado Ofício Circular CED nº 04/2023, devem apresentar, impreterivelmente, em até 20 (vinte) dias, antes da data prevista para a realização da reunião do Conselho de Administração, a manifestação da Diretoria por meio de ofício da entidade, encaminhado pela respectiva Secretaria tutelar, acompanhada dos seguintes documentos:

- a) minuta de aviso aos acionistas acompanhada de respectiva justificação;
- b) relatório com as justificativas do pleito;
- c) demonstrativo da posição financeira atual;
- d) composição acionária atual e proposta, com o nome de todos os acionistas;
- e) documentos que confirmem os aportes efetuados pelo Estado, a título de adiantamento para aumento de capital, ou por outro acionista, bem como a liberação dos respectivos recursos financeiros;
- f) deliberação favorável do Conselho de Administração;
- g) parecer do Conselho Fiscal;
- h) parecer jurídico favorável, que deverá, obrigatoriamente, analisar todos os aspectos relevantes, com apresentação da respectiva fundamentação legal, assim como se instruído o pleito com todos os elementos exigidos no ofício.

Cabem às empresas observarem as demais instruções contidas no Ofício Circular CED nº 04/2023, no que tange ao encaminhamento de pleitos que dependem de análise do órgão técnico.

Com os demais órgãos do Estado de São Paulo

Considerando que as empresas integram a Administração Indireta do Estado de São Paulo, essas estão sujeitas à observância das diretrizes

estratégicas governamentais que envolvem trabalhos e participação de diversos outros órgãos do Governo do Estado de São Paulo, cada um com foco e especialização distintos, entre eles do Governador, da Secretaria Tutelar, da Secretaria de Gestão e Governo Digital, que inclui a Comissão de Política Salarial (CPS), da Secretaria da Fazenda e Planejamento, que inclui a Coordenadoria de Entidades Descentralizadas (CED), Procuradoria Geral do Estado, Conselho Diretor do Programa Estadual de Desestatização CDPED, Conselho Gestor do Programa de Parcerias Público Privadas.

Assim, recomenda-se que os conselheiros de administração dediquem atenção em especial para os seguintes assuntos:

- 1- aderência entre o plano de negócios da companhia, seu orçamento e as diretrizes orçamentárias do Estado (PPA, LDO e LOA);
- 2- execução dos investimentos, atentando-se aos prazos, custos e qualidade dos empreendimentos;
- 3- política de preços;
- 4- política de pessoal (quadro de pessoal, Plano de Emprego, Cargos e Salários);
- 5- sistemas de controles internos e gestão de riscos.

Dos órgãos da administração citados, ressalte-se que a deliberação de outros diversos temas de competência do Conselho de Administração também deve contar com manifestação prévia, a saber:

Do Governador

Nos termos da Constituição Estadual e decretos:

- indicação de diretores das empresas, incluindo-se conselheiros;
- fixação de quadro de pessoal;
- autorização de concursos públicos e contratações de pessoal;

Da Secretaria Tutelar

Nos termos do decreto de criação e organização das respectivas secretarias de vinculação das empresas:

- diretrizes do planejamento setorial;
- coordenação de ações de atuação do setorial.

Secretaria de Gestão e Governo Digital

Nos termos do decreto de criação e organização da secretaria:

- diretrizes gerais de gestão de sistemas, em especial daqueles de relacionamento com a Administração Direta;
- gestão de patrimônio imobiliário.

Secretaria da Fazenda e Planejamento

Nos termos do decreto de criação e organização da secretaria:

- planejamento do Estado – PPA;
- orçamento – LDO e LOA;
- acompanhamento financeiro.

Procuradoria Geral do Estado

Nos termos de sua lei orgânica:

- temas de repercussão geral às empresas;
- órgãos jurídicos das empresas, que se vinculam à PGE para fins de atuação uniforme e coordenada.

Comissão de Política Salarial (CPS), conhecimento dado à empresa por meio do CODEC:

Nos termos do decreto de criação e organização, cabe à CPS:

- I – fixação das diretrizes em assuntos de política salarial;
- II – aprovação dos termos finais das negociações coletivas;
- III – autorização de inserção, nos estatutos, regulamentos e regimentos internos de disposições normativas que criem benefícios ou vantagens trabalhistas;
- IV – autorização de pleitos relativos a reajustes salariais, concessão de benefícios, aplicação de acordos coletivos e implantação ou alteração de plano de empregos e salários;

V – manifestação, previamente à submissão ao Governador, acerca de pleitos relativos à fixação ou alteração de quadro de pessoal, abertura de concursos públicos e contratações, exceto em relação às contratações, em substituição, para empregos de livre provimento.

Conselho Diretor do Programa Estadual de Desestatização CDPED

Nos termos do decreto de criação e organização do conselho:

- alienação de participação societária;
- abertura de capital social mediante oferta pública de ações;
- renúncia ou cessão, total ou parcial, dos direitos de subscrição de ações;
- concessão, permissão ou autorização de serviços públicos.

Conselho Gestor do Programa de Parcerias Público Privadas

Nos termos do decreto de criação e organização do conselho:

- aprovação de projetos de parceria público-privadas;
- recomendação ao Governador do Estado a inclusão no PPP de projeto aprovado;
- fiscalização da execução das parcerias público-privadas;
- opinião sobre alteração, revisão, rescisão, prorrogação ou renovação dos contratos de PPP;

CAPÍTULO VII

**AVALIAÇÃO - CAPACITAÇÃO - CÓDIGO DE CONDUTA
E INTEGRIDADE - ÁREA DE CONFORMIDADE, GESTÃO
DE RISCOS E CONTROLE INTERNO - POLÍTICA DE
INDICAÇÃO**

Com fundamento no artigo 5º, inciso IV, item b, do Decreto nº 64.219/2019 e nos termos do artigo 11, do Decreto nº 62.349/2016, cabe ao CODEC estabelecer diretrizes de observância obrigatória para a estrutura e o funcionamento da área de conformidade, incluindo a elaboração e atualização do Código de Conduta e Integridade, assim como para o processo de indicação e avaliação de administradores e fiscais, na forma do artigo 10 da Lei nº 13.303/2016, e ainda para promoção de treinamentos objetivando disseminar a cultura da conformidade e da atuação ética, em cumprimento ao disposto no artigo 9º, § 1º, VI, da Lei nº 13.303/2016, assim como de treinamentos, cursos e programas de capacitação de administradores e fiscais de empresas estatais para disseminar as boas práticas de governança corporativa.

Atualmente essas diretrizes, de observâncias das empresas estatais, estão consolidadas nas Deliberações CODEC:

- [Deliberação Codec 5, de 27/11/2017](#) (Estabelece as diretrizes de observância obrigatória para a elaboração e atualização do Código de Conduta e Integridade)
- [Deliberação Codec 2, de 27/06/2018](#) (Diretrizes para estrutura e funcionamento da Área de Conformidade, Gestão de Riscos e Controle Interno)
- [Deliberação Codec 2, de 29/10/2019](#) (Aprova o Manual de Orientação do Conselheiro Fiscal - 2019 e dispõe sobre procedimentos a serem observados pelos conselheiros)
- [Deliberação Codec 3, de 29/11/2019](#) (Estabelece as diretrizes para o acompanhamento da execução do Plano de Trabalho anual dos Conselheiros Fiscais das empresas públicas de SP)
- [Deliberação Codec 4, de 29/11/2019](#) (Estabelece as diretrizes para a avaliação dos Administradores das empresas públicas de SP)
- [Deliberação Codec 3, de 08/11/2023](#) (Política de indicação de administradores, membros de comitês estatutários e conselheiros fiscais nas empresas)

Secretaria da
Fazenda e Planejamento



SÃO PAULO
GOVERNO DO ESTADO
SÃO PAULO SÃO TODOS

**CONSELHO DE DEFESA DOS CAPITAIS DO ESTADO
CODEC**

