



Manual do Conselheiro de Administração e Fiscal



Manual do Conselheiro de Administração e Fiscal

GOVERNO DO ESTADO DE GOIÁS
Ronaldo Ramos Caiado

SECRETARIA DE ESTADO DA ADMINISTRAÇÃO
Francisco Sérvulo Freire Nogueira

CHEFIA DE GABINETE
Márcia Freire Dantas Coutinho

Elaboração
GERÊNCIA DE GOVERNANÇA DE ESTATAIS
Rogério Fernandes Rocha (Gerente)
Diogo Mendonça Porto
Paulo Morgensztern

Colaboração
Avai Nunes



Apresentação

O presente manual, elaborado pela Secretaria de Estado da Administração de Goiás - SEAD, sistematiza informações e consolida orientações básicas quanto a atuação dos representantes do Estado nos Conselhos de Administração e Fiscal das empresas estatais goianas.

Conforme Decreto estadual nº 10.433, de 8 de abril de 2024, considera-se empresa estatal a entidade dotada de personalidade jurídica de direito privado, cuja maioria do capital votante pertença direta ou indiretamente ao Estado de Goiás. Sendo os administradores os membros do Conselho de Administração e da Diretoria-Executiva da empresa estatal.

Os representantes do Estado de Goiás nos conselhos das empresas estatais, atuando de modo técnico e eficiente, pautados em preceitos legais e boas práticas administrativas, são fundamentais na garantia da sustentabilidade dos negócios e no alcance dos objetivos públicos pretendidos. Além de contribuir para transparência e moralidade na governança dessas empresas.

A edição deste Manual, inspirado nos normativos elaborados pelo Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão, e pelo Ministério da Economia do Governo Federal, bem como pela Secretaria Municipal da Fazenda de São Paulo, tem por objetivo auxiliar os conselheiros de administração representantes do Estado de Goiás na execução de suas atividades. Assim, deseja-se contribuir para uma atuação eficaz, ética e transparente, com a intenção de preservação do patrimônio público, observância dos preceitos legais e potencialização do retorno social esperado.

Francisco Sérvulo Freire Nogueira
Secretário do Estado da Administração do Estado de Goiás



Sumário

GOVERNANÇA CORPORATIVA

1. Princípios de Governança	6
2. Política Estadual de Governança das Empresas Estatais do Estado de Goiás	7
3. Definições	8
4. Diretrizes da OCDE	10

CONSELHO DE ADMINISTRAÇÃO

1. Atribuições	12
2. Funcionamento	14
3. Composição	16
4. Critérios de Seleção	16
5. Investidura	18
6. Gestão	19
7. Qualidade do Processo Decisório	19
8. Remuneração	21
9. Deveres	22
10. Responsabilidade	24
11. Relação com a Diretoria Executiva	25
12. Relação com o Conselho Fiscal	26
13. Relação com o Comitê de Auditoria Estatuário	26

CADERNO DE ORIENTAÇÃO DO CONSELHEIRO ADMINISTRATIVO

1. Orientações Sobre Pleitos Formais das Estatais	28
2. Atos Societários	30
3. Política de Pessoal	31
4. Orçamento	37

CONSELHO FISCAL

1. Atribuições	39
2. Funcionamento	41
3. Composição	41
4. Critério de Seleção	42
5. Investidura	43
6. Gestão	44
7. Remuneração	44
8. Deveres e Responsabilidades	45
9. Relacionamento com Demais Órgãos	47

CADERNO DE ORIENTAÇÃO DO CONSELHEIRO FISCAL

1. Início do Mandato	47
2. Reuniões Ordinárias	49
3. Exame dos Assuntos Ordinários	50



GOVERNANÇA CORPORATIVA

A transparência do processo decisório e seu regular funcionamento são determinantes para sustentabilidade das empresas e, além disso, são pilares importantes da economia global. Devido a essa importância, 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.

Hoje, a adoção de boas práticas de governança corporativa é requisito exigido pelos investidores, pelas instituições do mercado financeiro e também pela sociedade em geral.

A exigência de governança corporativa é ainda maior para as empresas estatais, em relação às empresas privadas, 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.

O Estado de Goiás possui regramento próprio referente ao tema, previsto em normas diversas com destaque para:

- Decreto estadual nº 10.433, de 8 de abril de 2024, que institui a Política Estadual de Governança das Empresas Estatais do Estado de Goiás.
- Decreto estadual nº 10.380, de 28 de dezembro de 2023, que estabelece os critérios para a fixação da Política de Remuneração, Gratificações, Benefícios e Vantagens dos membros da Diretoria-Executiva e dos Conselhos de Administração e Fiscal das empresas estatais no âmbito do Estado de Goiás.
- Decreto estadual nº 9.943, de 8 de setembro de 2021, que estabelece normas de programação e execução orçamentária e financeira, também procedimentos contábeis para o Estado de Goiás.
- Decreto estadual nº 9.737, de 27 de outubro de 2020, que estabelece medidas de racionalização de gastos com pessoal e outras despesas correntes e de capital, na administração direta, autárquica e fundacional do Poder Executivo e nas empresas estatais dependentes.



- Decreto estadual nº 9.578, de 12 de dezembro de 2019, que dispõe sobre diretrizes para as negociações coletivas de trabalho, das entidades estatais submetidas ao regime jurídico das empresas privadas.
- Decreto estadual nº 9.583, de 18 de dezembro de 2019 - Aprova o Regulamento da Secretaria de Estado da Administração e dá outras providências.
- Decreto estadual nº 9.488, de 05 de agosto de 2019, que dispõe sobre o compartilhamento de dados no âmbito da Administração Pública direta, autárquica e fundacional do Poder Executivo e empresas estatais.
- Lei Complementar estadual nº 138, de 18 de janeiro de 2018, que dispõe sobre as responsabilidades e a eficiência da gestão pública no Estado de Goiás, cria a Comissão de Eficiência de Alto Nível e dá outras providências.

Além de obedecer ao normativo federal quando relativo a todas empresas estatais, tais como: Constituição Federal; Lei federal nº 6.404, de 15 de dezembro de 1976, que dispõe sobre a Sociedade por Ações; e Lei federal nº 13.303, de 30 de junho de 2016 que dispõe sobre o estatuto jurídico da empresa pública, da sociedade de economia mista e de suas subsidiárias, no âmbito da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios, juntamente com o respectivo dispositivo regulamentador - Decreto federal nº 8.945 de 27 de dezembro de 2016.

Salienta-se que conforme Art. 4º, do Decreto nº 10.433, de 8 de abril de 2024 “As empresas estatais adotarão estruturas e práticas de governança a partir das orientações técnicas da Controladoria-Geral do Estado - CGE e da Secretaria de Estado da Administração - SEAD, além de orientações e diretrizes estratégicas e de alta gestão emitidas pelo acionista controlador por meio da Secretaria-Geral de Governo - SGG “.

Porém, a gestão da empresa é exercida pela sua própria diretoria. A completa separação da gestão é de suma importância 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, de 15 de dezembro de 1976.

1. Princípios de Governança

Os princípios básicos da governança corporativa são:

- **Transparência e divulgação:** as empresas estatais devem buscar implantar os mais altos padrões de transparência, divulgando relatórios e informações de maneira consistente e tempestiva.
- **Responsabilidade corporativa e sustentabilidade:** na definição de seus negócios e operações, os conselheiros e diretores devem ter uma visão de longo prazo, além de preocupação com a sustentabilidade, tanto do ponto de vista social, como também do ponto de vista ambiental.



- **Equidade na relação com acionistas e partes interessadas:** o Estado e as empresas estatais devem reconhecer os direitos de todos os acionistas e demais partes interessadas, garantindo um tratamento equitativo, observada a proporção de sua participação do capital, com igual acesso a informações corporativas.
- **Prestação de contas:** os conselheiros de administração e os diretores devem prestar contas de sua atuação a quem os elegeu e à sociedade, respondendo integralmente por todos os atos que praticarem no exercício de seus mandatos.

2. Política Estadual de Governança das Empresas Estatais do Estado de Goiás

O Decreto nº 10.433, de 8 de abril de 2024, institui a Política de Governança das Empresas Estatais do Estado de Goiás. Uma vez que as empresas estatais deverão observar as diretrizes de governança corporativa estabelecidas pela Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE) a partir de instrumento próprio aprovado pelo Conselho de Administração, bem como adotar estruturas e práticas de governança a partir das orientações técnicas da Controladoria-Geral do Estado e da Secretaria de Estado da Administração.

O que não se confunde com as questões afetas a rotina administrativa e operacional das empresas estatais. Não se trata de interferir na gestão administrativa, e sim, estabelecer regras que favoreçam as boas práticas de gestão.

A Política disciplina o tema através dos seguintes tópicos: Transparência; Gestão de Riscos e Controle Interno; Comitê de Pessoas, Elegibilidade, Sucessão e Remuneração; Administradores; Tratamento diferenciado das empresas estatais de menor porte (receita operacional bruta de até 90 milhões de reais); Tratamento diferenciado das empresas estatais com receita operacional bruta de até 30 milhões de reais; e Fiscalização pelo Estado e pela sociedade. Tópicos indispensáveis para promoção de boas práticas de governança, conforme indicam os manuais das empresas privadas e os normativos públicos.

Estabelece que as estatais deverão divulgar, de maneira atualizada e periódica, dentre outros, os seguintes requisitos de transparência: carta anual de governança corporativa, informações relevantes, política de distribuição de dividendos e política de transações com partes relacionadas. Além disso, em relação à transparência, as estatais deverão observar as regras de escrituração e elaboração de demonstrações financeiras contidas na Lei n. 6.404, de 15 de dezembro de 1976, e nas normas da CVM, inclusive quanto à obrigatoriedade de auditoria independente por Auditor registrado naquela Autarquia. Enfim, sublinha que as empresas estatais deverão disponibilizar para conhecimento público, por meio eletrônico, informação completa, atualizada mensalmente, sobre a execução de seus contratos e de seu orçamento.



No tocante à gestão de riscos e controle interno, a Política de Governança prevê a adoção de regras de estruturas e práticas, sendo que essa área terá suas atribuições previstas no estatuto social, com mecanismos que assegurem atuação independente, sendo vinculada diretamente ao diretor-presidente, e liderada por diretor estatutário. Será elaborado e divulgado código de conduta e integridade, e a empresa estatal que detiver participação equivalente a cinquenta por cento ou menos do capital votante em qualquer outra empresa, deverá elaborar política de participações societárias.

Em capítulos próprios, aborda-se o Comitê de Pessoas, Elegibilidade, Sucessão e Remuneração, com membros nomeados pelo Conselho de Administração; e os administradores. Dentre as obrigações dos administradores e conselheiros fiscais, encontra-se a de participar, na posse e anualmente, de treinamentos específicos disponibilizados pela empresa estatal. Outra obrigação imposta para melhoria qualitativa da governança das empresas é assunção de compromisso com metas e resultados específicos a serem alcançados.

Atenção especial é dada as empresas estatais de menor porte, de receita operacional bruta inferior a R\$ 90.000.000,00 (noventa milhões de reais), com regras relativas a composição do conselho de administração, diretoria executiva e conselho fiscal, bem como sobre área de conformidade, programa de integridade e código de conduta e integridade. E, em atendimento a sugestão apresentada pela Controladoria-Geral do Estado, foram determinadas regras especiais para as empresas com receita operacional bruta inferior a R\$ 30.000,00 (trinta milhões de reais) quanto aos requisitos para a escolha dos administradores e dos membros do conselho fiscal.

Finalmente, dispõe sobre a fiscalização pelo Estado e pela sociedade, determinando que os órgãos de controle externo e interno do Estado fiscalizarão as empresas estatais, quanto à legitimidade, à economicidade e à eficácia da aplicação de seus recursos, sob o ponto de vista contábil, financeiro, operacional e patrimonial. Para esta fiscalização, os órgãos de controle deverão ter acesso irrestrito aos documentos e às informações necessários à realização dos trabalhos.

3. Definições

Segue lista de instrumentos de governança elencados no Decreto federal nº 8.945 de 27 de dezembro de 2016:

- **Assembleia Geral:** órgão decisório máximo e soberano da empresa, pelo qual os acionistas se manifestam diretamente. A criação desse mecanismo em todas as estatais reforça a governança, a transparência e o controle social.
- **Conselho Fiscal:** órgão responsável pela fiscalização isenta das contas e regularidade dos atos da administração. Terá sempre um representante do Governo de Goiás.



- **Conselho de Administração:** órgão de nível estratégico, incumbido de orientar e supervisionar a Diretoria Executiva. Deve subscrever Carta Anual de justificação da missão pública, em atendimento à recomendação da Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico - OCDE, cujo modelo está disponível no sítio eletrônico da SEAD (<https://goias.gov.br/administracao/wp-content/uploads/sites/27/2022/02/Modelo-de-Carta-Anual-de-Politiclas-Publicas-e-Governanca-Corporativa-1.pdf>).
- **Comitê de Auditoria:** órgão de assessoria especializada ao Conselho de Administração, responsável por monitorar, avaliar e supervisionar os auditores externos e internos, bem como acompanhar a exposição ao risco da estatal.
- **Comitê de Elegibilidade:** órgão auxiliar dos acionistas (e do Conselho de Administração) focado no processo de indicação e avaliação dos administradores e conselheiros fiscais.
- **Diretoria Executiva:** órgão encarregado da gestão diária da empresa. A investidura no cargo de diretor está condicionada à assunção de compromisso com metas e resultados vinculados ao planejamento estratégico da empresa.
- **Área de gestão de riscos e compliance:** importante mecanismo para o combate à corrupção.
- **Canal de denúncias (Ouvidoria):** importante mecanismo para o combate à corrupção, que deve ser divulgado e seu uso, incentivado.
- **Código de Conduta e Integridade:** deverá conter princípios éticos e sanções por descumprimento. O Código da Alta Administração deverá prever regra sobre divulgação de informações relativas a temas afetos às empresas estatais.
- **Mecanismo de controle para as indicações de administradores e conselheiros:** avaliação detalhada, com dupla checagem, feita pela autoridade responsável pela indicação e também pela própria empresa estatal, por meio do Comitê de Elegibilidade.
- **Limites de recondução de administradores e conselheiros:** têm por objetivo a oxigenação da administração e a gestão comprometida com resultados.
- **Divulgação da remuneração dos administradores e conselheiros de forma detalhada e individual:** mecanismo de transparência ativa na internet, em atendimento às recomendações da OCDE e da CVM.
- **Capacitação anual dos administradores e conselheiros sobre lei anticorrupção, controle interno, mercado de capitais, legislação societária:** requisito para recondução ao cargo. Favorece gestão profissional e atualizada.
- **Divulgação de demonstrações financeiras trimestrais:** as informações deverão ser divulgadas e auditadas por auditor independente. Favorece a transparência e exatidão das informações.



- **Criação de parcela variável na remuneração dos diretores, vinculada ao cumprimento de metas objetivas:** aproxima a gestão das estatais dos paradigmas privados de eficiência e comprometimento da alta administração com resultados mensuráveis.

4. Diretrizes da OCDE

A Organização Nacional para Cooperação e Desenvolvimento Econômico - OCDE sugere algumas diretrizes que o Conselheiro de Administração deve adotar para que a empresa efetivamente alcance a boa prática de governança corporativa:

- **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, estabelecendo ainda indicadores de desempenho e identificando fatores de risco;
- **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. Devem ser abordadas as responsabilidades, procedimentos para operação e tomada de decisão;
- **avaliar anualmente de forma sistemática a diretoria executiva e que essa avaliação seja feita com base no alcance dos objetivos estratégicos definidos:** a avaliação formal e sistêmica do desempenho da diretoria executiva 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:** a tomada de ação implica que o conselheiro esteja informado. A realização de reuniões conjuntas permite maior transparência e decisões fundamentadas e com respaldo técnico;



CONSELHO DE ADMINISTRAÇÃO

Quando se pensa no universo das empresas estatais, uma dicotomia importante deve ser observada. Ao mesmo tempo em que são regidas pelo direito privado, essas empresas também estão inseridas na Administração Pública Indireta. Assim, elas estão sujeitas a dois objetivos distintos na operação do seu negócio: enquanto empresas, devem buscar a sustentabilidade econômico-financeira de suas operações; enquanto estatais, devem atender ao interesse público que justificou sua criação, nos termos do artigo 173 da Constituição Federal, no artigo 238 da Lei federal nº 6.404, de 15 de dezembro de 1976, e nos artigos 8º, I e 27 da Lei federal nº 13.303, de 30 de junho de 2016.

O Conselho de Administração, como órgão colegiado de deliberação e principal ator dentro do sistema de governança corporativa de qualquer companhia, tem papel fundamental na equalização desses dois objetivos, quais sejam: sustentabilidade econômico-financeira e persecução do interesse público que justificou a criação da empresa estatal.

Trata-se de elo necessário entre a Assembleia-Geral (acionistas) e Diretoria Executiva (gestão diária da companhia), tendo por missão racionalizar e otimizar o processo decisório. Em suma, é o fiel condutor entre propriedade e gestão.

O referido colegiado possui a responsabilidade indelegável de fixar a orientação geral dos negócios, além de fiscalizar e avaliar a gestão dos diretores. Trata-se de órgão estratégico e de fundamental importância para que o objeto social da empresa estatal seja realizado de forma economicamente sustentável e em direção a políticas públicas transparentes.

1. Atribuições

O art. 142 da Lei federal nº 6.404, de 15 de dezembro de 1976, define competências obrigatórias para o Conselho de Administração, conforme segue:

- I. fixar a orientação geral dos negócios da empresa;
- II. eleger e destituir os diretores e fixar-lhes as atribuições, observado o que, a respeito, dispuser o Estatuto Social;
- III. fiscalizar a gestão dos diretores, examinar, a qualquer tempo, os livros e papéis da empresa, solicitar informações sobre contratos celebrados, ou em via de celebração, e quaisquer outros atos;



- 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 para que possam fazer uma análise independente e técnica da atuação da empresa;
- deliberar com base nas informações e recomendações da auditoria interna: o conselheiro deve estar em contato permanente com os auditores internos, solicitando, quando conveniente, informações e tomando decisões baseadas em pareceres técnicos da auditoria interna, órgão subordinado diretamente ao Conselho de Administração;
- incentivar que a empresa tenha 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. Neste 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 e 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 nos itens de balanço patrimonial, independentemente de exigência legal: a transparência é um dos princípios da governança corporativa. Ainda que não sejam exigidas 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 tranquilidade e segurança a todas as partes interessadas.



- IV. convocar as assembleias gerais;
- V. manifestar-se sobre o relatório da administração e as contas da diretoria;
- VI. manifestar-se previamente sobre atos ou contratos, quando o Estatuto Social assim o exigir;
- VII. deliberar, quando autorizado pelo Estatuto Social, sobre a emissão de ações ou de bônus de subscrição;
- VIII. autorizar, se o Estatuto Social não dispuser em contrário, a alienação de bens do ativo permanente, a constituição de ônus reais e a prestação de garantias a obrigações de terceiros; e
- IX. aprovar a contratação e destituição dos auditores independentes.

Ademais, o Art. 5º do Decreto estadual nº 10.433, de 8 de abril de 2024, atribui ao Conselho de Administração a seguintes competência adicional:

I. elaboração de carta anual, subscrita pelos membros do Conselho de Administração, com a explicitação dos compromissos de consecução de objetivos de políticas públicas pela empresa pública, pela sociedade de economia mista e por suas subsidiárias, em atendimento ao interesse coletivo que justificou a autorização para suas respectivas criações, com definição clara dos recursos a serem empregados para esse fim, bem como dos impactos econômico-financeiros da consecução desses objetivos, mensuráveis por meio de indicadores objetivos;

Por fim, o Art.18 da Lei federal 13.303, de 30 de junho de 2016, estabelece as seguintes competências adicionais ao Conselho de Administração:

- I. discutir, aprovar e monitorar decisões envolvendo práticas de governança corporativa, relacionamento com partes interessadas, política de gestão de pessoas e código de conduta dos agentes;
- II. implementar e supervisionar os sistemas de gestão de riscos e de controle interno estabelecidos para a prevenção e mitigação dos principais riscos a que esta exposta a empresa pública ou a sociedade de economia mista, inclusive os riscos relacionados a integridade das informações contábeis e financeiras e os relacionados a ocorrência de corrupção e fraude;
- III. estabelecer política de porta-vozes visando a eliminar risco de contradição entre informações de diversas áreas e as dos executivos da empresa pública ou da sociedade de economia mista;
- IV. avaliar os diretores da empresa pública ou da sociedade de economia mista (...)



Essas atribuições e poderes conferidos por Lei ao Conselho de Administração não podem ser outorgados a nenhum outro órgão, conforme art. 139 da Lei federal nº 6.404, de 15 de dezembro de 1976, cabendo aos conselheiros a responsabilidade pelo seu não cumprimento.

Dada a quantidade de atribuições do Conselho de Administração, a organização e sistematização de suas reuniões é essencial para o pleno atendimento de suas responsabilidades e, conseqüentemente, a concretização do objeto social da empresa estatal. Deve-se esclarecer que, por ser um órgão colegiado, os atos do Conselho de Administração dependerão de deliberação majoritária de seus membros (maioria simples dos presentes, salvo disposição em contrário), tomada em reunião regularmente convocada e instalada. Os votos dissidentes e as abstenções devem ser registrados em ata.

Os conselheiros de administração podem solicitar exame e pronunciamento da auditoria interna da empresa e/ou parecer da área jurídica sobre a matéria que dependa da sua apreciação. Podem também pedir vistas dos processos em pauta, com a finalidade de estudar e fundamentar o voto, ficando, neste caso, adiada a decisão.

Cabe ressaltar que os conselheiros devem exercer plenamente as atribuições que a Lei e o Estatuto Social da empresa lhe conferem, para cumprir o objeto social da empresa de forma economicamente sustentável em consonância com o interesse público que justificou a sua criação.

2. Funcionamento

O Estatuto Social das empresas estatais deve dispor sobre o funcionamento do Conselho de Administração e contemplar as seguintes regras mínimas, conforme Art. 140 da Lei federal nº 6.404, de 15 de dezembro de 1976 e art. 24 do Decreto federal 8.945, de 27 de dezembro de 2016, bem como art. 23 do Decreto estadual nº 10.433, de 8 de abril de 2024:

- I. número exato de conselheiros, que deverá respeitar o máximo de onze membros e mínimo de sete (as empresas de menor porte, com receita operacional bruta inferior a R\$ 90 milhões, podem ter mínimo de três membros);
- II. prazo de gestão do colegiado, que será unificado e terá duração máxima de dois anos;
- III. limite máximo de três reconduções consecutivas;
- IV. impedimentos e requisitos exigidos para assumir o cargo;
- V. eleição e destituição a qualquer tempo pela Assembleia Geral;
- VI. forma de substituição dos conselheiros em caso de vacância, vedada a existência de membro suplente;



- VII.** processo de escolha do presidente do conselho e seu substituto, vedada designação do Presidente da empresa em qualquer caso;
- VIII.** normas de convocação e instalação do conselho;
- IX.** periodicidade das reuniões, preferencialmente mensais;
- X.** limite máximo de faltas permitidas sem perda do cargo;
- XI.** quórum de deliberação por maioria simples dos presentes, salvo decisão qualificada expressamente exigida no Estatuto; e
- XII.** sistemática de avaliação de desempenho dos membros estatutários, inclusive do próprio Conselho de Administração.

É importante que o Conselheiro verifique se as regras acima estão contidas no Estatuto Social da empresa em que atua e oriente a devida alteração quando necessário.

Além do previsto no Estatuto, é recomendável que o Conselho de Administração elabore e aprove o seu próprio Regimento Interno, para dispor especialmente sobre:

- a.** existência e funcionamento de Secretaria de Apoio ao conselho;
- b.** antecedência mínima, preferencialmente de 07 dias, para convocação de reunião e disponibilização do respectivo material;
- c.** vedação para inclusão de assunto genérico nas pautas de reunião; e
- d.** forma de apresentação ao colegiado das matérias a serem deliberadas, preferencialmente acompanhadas de sumário executivo conciso sobre: I) ponto de decisão; II) alternativas disponíveis; III) vantagens e desvantagens de cada escolha; IV) sugestão motivada da Diretoria Executiva; e V) análise das áreas técnica e jurídica.

O Conselho de Administração deve, também, elaborar norma interna para disciplinar os deveres da Diretoria Executiva 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 houverem, 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;
- V. elaborar política de seleção para ocupação dos cargos comissionados e de livre provimento da empresa; e
- VI. submeter as matérias para deliberação, e documentação correlata, com antecedência mínima definida pelo Conselho de Administração.

3. Composição

O Conselho de Administração será eleito e destituído pela Assembleia Geral, a qualquer tempo, conforme determina o art. 140 da Lei federal nº 6.404, de 15 de dezembro de 1976 e o art. 16 da Lei 13.303, de 30 de junho de 2016. Essa regra é válida para todas as empresas estatais e para todos os membros do colegiado, sem exceção.

A Lei 13.303/2016 fixou em 11 (onze) a quantidade máxima de membros do Conselho de Administração e isso se aplica a todas as estatais. Também fixou a quantidade mínima de 7 (sete) conselheiros de administração, mas o art. 23 do Decreto estadual nº 10.433, de 8 de abril de 2024, por questões de custo, permitiu o mínimo de 3 (três) conselheiros para as empresas de menor porte, com receita operacional bruta inferior a R\$ 90 milhões. Ressalta-se que o número exato de conselheiros de administração deve ser explicitado no Estatuto Social aprovado em Assembleia Geral.

4. Critérios de seleção

O Decreto estadual nº 10.433, de 8 de abril de 2024 apresenta critérios diferenciados quanto aos requisitos para a escolha dos administradores para as empresas estatais com receita operacional bruta inferior a R\$ 90.000.000,00 (noventa milhões de reais) e para as empresas estatais com receita operacional bruta inferior a R\$ 30.000.000,00 (trinta milhões de reais), nos artigos 34 e 36, respectivamente:

Art. 34 (...) devendo ser atendidos, alternativamente, um dos requisitos das alíneas “a”, “b” e “c” do inciso I e, cumulativamente, os requisitos dos incisos II e III:

- I. ter experiência profissional no mínimo, de:
 - a) 5 (cinco) anos no setor público ou privado, na área de atuação da empresa pública ou da sociedade de economia mista; ou



b) 2 (dois) anos, pela ocupação de pelo menos 1 (um) dos seguintes cargos:

1. de direção ou de chefia superior em empresa de porte ou objeto social semelhante ao da empresa pública ou sociedade de economia mista, entendendo-se como cargo de chefia superior aquele situado nos 2 (dois) níveis hierárquicos não estatutários mais altos da empresa;
2. de provimento em comissão qualquer que seja o nível, no âmbito da estrutura básica do Executivo estadual, nos termos da Lei estadual nº 21.792, de 16 de fevereiro de 2023;
3. de docente ou pesquisador em áreas de atuação da empresa pública ou sociedade de economia mista;

c) 02 (dois) anos como profissional liberal em atividade direta ou indiretamente vinculada à área de atuação da empresa pública ou sociedade de economia mista;

II. ter formação acadêmica de nível superior em área compatível com a de atuação da empresa estatal;

III. não se enquadrar nas hipóteses de inelegibilidade previstas nas alíneas do inciso I do caput do art. 1º da Lei Complementar federal nº 64, de 18 de maio de 1990, e alterações posteriores.

Art. 36 (...) devendo ser atendidos, alternativamente, um dos requisitos das alíneas “a”, “b” e “c” do inciso I e, cumulativamente, os requisitos dos incisos II e III:

I. ter experiência profissional de, no mínimo:

a) 2 (dois) anos no setor público ou privado, preferencialmente na área de atuação da empresa pública ou da sociedade de economia mista; ou

b) 1 (um) ano, pela ocupação de pelo menos 1 (um) dos seguintes cargos:

1. de direção ou de chefia superior em empresa de porte ou objeto social semelhante ao da empresa pública ou sociedade de economia mista, entendendo-se como cargo de chefia superior aquele situado nos 2 (dois) níveis hierárquicos não estatutários mais altos da empresa;
2. de provimento em comissão, do tipo direção ou assessoramento, qualquer que seja o nível, no âmbito da estrutura básica e complementar do Executivo estadual, nos termos da Lei estadual nº 21.792, de 16 de fevereiro de 2023;
3. de docente ou pesquisador em áreas de atuação da empresa pública ou sociedade de economia mista;



c) 1 (um) ano como profissional liberal em atividade direta ou indiretamente vinculada à área de atuação da empresa pública ou sociedade de economia mista;

II. ter formação acadêmica de nível superior;

III. não se enquadrar nas hipóteses de inelegibilidade previstas nas alíneas do inciso I do caput do art. 1º da Lei Complementar federal nº 64, de 18 de maio de 1990, e alterações posteriores.

5. Investidura

De acordo com o artigo 149, da Lei federal nº 6.404, de 15 de dezembro de 1976, os conselheiros de administração serão investidos nos seus cargos mediante assinatura de termo de posse em até 30 (trinta) dias após a eleição/nomeação. Eventual atraso deverá ser justificado para o colegiado e aceito por ele, sob pena de tornar sem efeito a eleição/nomeação.

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.

Em atendimento ao Decreto estadual nº 10.433, de 8 de abril de 2024, a Controladoria-Geral do Estado, responsável pelas análises das indicações de administradores e Conselheiros Fiscais, encaminhará formulário padronizado para análise do Comitê de Pessoas, Elegibilidade, Sucessão e Remuneração da empresa estatal, acompanhado dos documentos comprobatórios e da sua análise prévia de compatibilidade, no prazo de 15 dias corridos após a indicação.

Ainda, conforme o referido decreto:

Os administradores e Conselheiros Fiscais das empresas estatais, inclusive os representantes de empregados e minoritários, devem participar, na posse e anualmente, de treinamentos específicos disponibilizados pela empresa estatal sobre:

I. legislação societária e de mercado de capitais;

II. divulgação de informações;

III. controle interno;

IV. Código de Conduta e Integridade;

V. da legislação que dispõe sobre a responsabilização administrativa e de pessoas jurídicas pela prática de atos contra a administração pública, nacional ou estrangeira;



VI. dos demais temas relacionados às atividades da empresa estatal.

Sendo vedada a recondução do administrador ou do Conselheiro Fiscal que não participar de treinamento anual disponibilizado pela empresa nos últimos dois anos.

6. Gestão

De acordo com o inciso VI do art. 13 da Lei federal 13.303, de 16 de junho de 2016, o prazo de gestão do conselho de administração será unificado e não superior a dois anos, permitida até três reconduções consecutivas.

O Estatuto Social da empresa deverá estabelecer o prazo de gestão exato e o limite máximo de ausências permitidas sem que haja perda automática do cargo. São três as razões possíveis para interrupção da gestão do conselheiro: a) falta às reuniões, em quantidade superior ao permitido no Estatuto Social da empresa; ou b) renúncia espontânea do conselheiro; ou c) destituição expressa da Assembleia Geral.

Compete aos Conselheiros de Administração e Fiscal verificar o cumprimento dessa regra.

Se a vacância do cargo de conselheiro se der ao fim do prazo de gestão, a eleição do novo membro ocorrerá em Assembleia. Caso contrário, o substituto será nomeado pelos conselheiros remanescentes para completar o prazo de gestão do substituído e, posteriormente, ratificado em assembleia geral (art. 150 da Lei federal nº 6.404, de 1976).

7. Qualidade do processo decisório

Para que o Conselho de Administração (CA) firme no seu poder de orientação geral e fiscalização/supervisão da administração da companhia, deve se preocupar com a construção de um processo decisório eficiente.

Em suma, decisões acertadas e coerentes nunca serão obra do acaso, mas sim fruto da qualidade do processo decisório, sobretudo da sua instrução e da diligência esperada dos membros do Conselho de Administração.

Os itens apresentados abaixo são sugestões que podem ajudar a construir um processo decisório eficiente, sem prejuízo, por óbvio, de outros que os conselheiros julgarem necessários.

São eles:



Manual do Conselheiro de Administração e Fiscal

- Pauta bem definida e instruída com todo o material de apoio disponibilizado com no mínimo 7 dias de antecedência.
Justificativa: Os conselheiros, ao contrário dos diretores, não participam da gestão diária da companhia, estando, muitas vezes, distantes fisicamente da rotina empresarial. Desta forma, é preciso de um tempo mínimo (7 dias) para conhecimento e estudo dos assuntos a serem deliberados.
- Definição clara e separação da pauta decisória da pauta meramente de discussão.
Justificativa: Instrução e nível de atenção distintos. Em suma, a instrução de uma pauta decisória deve ser mais robusta, exigindo-se inclusive a participação de intervenientes (Diretoria, Membros do Comitê de Auditoria Estatutário - COAUD).
- Ponto focal para envio de pedido de esclarecimentos e informações para Diretoria Executiva - Direx, Comitê de Auditoria Estatutário - COAUD, Auditoria Interna.
Justificativa: Organização e sistematização das reuniões.
- Formação de Comitês Especializados de Monitoramento e Colaboração Técnica.
Justificativa: Especialização e fundamentação técnica das decisões.
- Fluxo de informações mensais (Direx, COAUD e outros Comitês).
Justificativa: Subsidiar a supervisão e monitoramento por parte do Conselho.
- Participação de outros atores na parte inicial da reunião: Principalmente diretores.
Justificativa: Melhorar o nível de instrução e estreitar os laços diretrizes gerais e gestão diária da companhia.
- Evitar reuniões ordinárias à distância e solicitar, sempre que possível, a participação da Auditoria Interna e jurídico.
Justificativa: melhor percepção dos problemas de gestão.
- Não avocar para si, nem permitir que outro Conselheiro o faça, matérias de gestão rotineira da companhia.
Justificativa: Não confundir os papéis dos órgãos societários (CA dita orientação geral) e (Diretoria Executiva dita a gestão diária).
- Elaboração de Regimento Interno para o Conselho de Administração.
Justificativa: Organizar os trabalhos do colegiado.

Salientamos que cada decisão possui sua peculiaridade. Assim, os itens aqui apresentados não podem ser considerados exaustivos, cabendo ao próprio Conselho a exigência de documentos e informações que lhe garantam uma decisão consciente e eficaz.



8. Remuneração

Em Goiás, esse tópico é regulamentado em via Decreto estadual nº 10.380, de 28 de dezembro de 2023. Ele estabelece que a Assembleia-Geral de cada empresa estatal fixará anualmente o montante global da remuneração, das gratificações, dos benefícios e das vantagens dos membros da Diretoria-Executiva e dos Conselhos de Administração e Fiscal, conforme dispuser seu estatuto social e a legislação aplicável.

Qualquer aumento de remuneração, gratificações, benefícios e vantagens, mesmo que dentro dos limites dos índices legais aplicáveis ao reajuste salarial, só será autorizado quando for comprovada a melhoria do desempenho da empresa estatal, que considerará pelo menos os seguintes critérios:

- I.** nível de endividamento, inclusive passivo trabalhista;
- II.** capacidade de geração de receitas próprias para a cobertura dos dispêndios correntes e para o financiamento dos investimentos, quando essa geração foi cabível;
- III.** disponibilidade orçamentária ou necessidade de aportes de recursos adicionais do Tesouro Estadual;
- IV.** aumento de produtividade;
- V.** distribuição de dividendos, quando for o caso;
- VI.** avaliação do nível de atendimento das necessidades do seu público-alvo, bem como do grau de satisfação de seus clientes, usuários e consumidores dos bens e dos serviços ofertados;
- VII.** compatibilização da remuneração global da administração com os níveis vigentes no mercado de trabalho; e
- VIII.** reflexos sobre o nível de preços, tarifas e taxas públicas.

A verificação desses critérios, após a aprovação da proposta pela Secretaria de Estado jurisdicionante, caberá à Secretaria de Estado da Administração.

O Comitê de Auditoria Estatutário, como órgão auxiliar do Conselho de Administração, deverá avaliar e monitorar as políticas e os procedimentos da administração referentes a remuneração.

Salienta-se que o Decreto estadual nº 10.433, de 8 de abril de 2024 estipula importante critério de transparência sobre remuneração:



Art. 13 A empresa estatal deverá:

- I. divulgar toda e qualquer forma de remuneração dos administradores e Conselheiros Fiscais, de forma detalhada e individual;
(...)

9. Deveres

Em Goiás, esse tópico é regulamentado em via Decreto estadual nº 10.380, de 28 de dezembro de 2023. Ele estabelece que a Assembleia-Geral de cada empresa estatal fixará anualmente o montante global da remuneração, das gratificações, dos benefícios e das vantagens dos membros da Diretoria-Executiva e dos Conselhos de Administração e Fiscal, conforme dispuser seu estatuto social e a legislação aplicável.

- 1. Dever de diligência:** pressupõe: (I) qualificar-se para o exercício do cargo, (II) administrar bem, (III) informar-se, (IV) investigar, e (V) vigiar.
- 2. Dever de lealdade:** o administrador deve servir com lealdade à companhia e manter reserva sobre os seus negócios.
- 3. Dever de sigilo:** cumpre, ademais, ao administrador de companhia aberta, guardar sigilo sobre qualquer informação que ainda não tenha sido divulgada para conhecimento do mercado, obtida em razão do cargo e capaz de influir de modo ponderável na cotação de valores mobiliários, sendo-lhe vedado valer-se da informação para obter, para si ou para outrem, vantagem mediante compra ou venda de valores mobiliários.
- 4. Dever de informar:** cumpre, ainda, ao conselheiro:
 - 4.1.** Por ocasião da assinatura do termo de posse, informar quais valores mobiliários da sociedade, ou de controlada, ou de sociedade do grupo, ele possui.
 - 4.2.** Revelar, na assembleia-geral ordinária, a pedido de acionistas, que representem pelo menos 5% do capital social:
 - I. os valores mobiliários da companhia, de controlada, ou de outra integrante do grupo, que tenha negociado direta ou indiretamente, no exercício anterior;
 - II. as opções de compra de ações que tiver contratado ou exercido no exercício anterior;
 - III. os benefícios ou vantagens que tenha recebido, ou esteja recebendo da companhia, de controlada ou coligada, ou de sociedade do mesmo grupo;



IV. as condições dos contratos de trabalho dos diretores e dos empregados de alto nível; e

V. quaisquer atos ou fatos relevantes sobre a companhia.

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

Os conselheiros podem 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 arts. 154, 155 e 156 da Lei 6.404/1976 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 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 art. 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.

Vale ressaltar que o conselheiro deve atentar para os dispositivos da Lei federal 8.429, de 02 de junho de 1992 (Lei de Improbidade Administrativa), da Lei Complementar estadual 138, de 18 de janeiro de 2018 (Lei das responsabilidades e eficiência da gestão pública no Estado de Goiás) e ainda da Lei federal nº 12.846, de 1º de agosto de 2013 (Lei Anticorrupção).

10. Responsabilidade

Destaca-se que o art. 158 da Lei federal nº 6.404, de 15 de dezembro de 1976 estabelece que os membros do Conselho de Administração respondem pelos danos resultantes de omissão no cumprimento de seus deveres e por atos praticados com culpa ou dolo, ou com violação da lei ou do Estatuto Social da empresa.



No entanto, não são responsáveis pelos atos ilícitos de outros membros, salvo se com eles for conivente ou se concorrerem para a prática do ato. Exime-se de responsabilidade o conselheiro dissidente que faça consignar sua divergência em ata de reunião ou, não sendo possível, dela dê ciência imediata e por escrito ao Conselho de Administração, ao conselho fiscal, se em funcionamento, ou à assembleia geral da empresa 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 358), 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 federal 6.385, de 07 de dezembro de 1976.

11. Relação com a Diretoria Executiva

Cabe ao Conselho de Administração estabelecer as diretrizes para a atuação da Diretoria Executiva, órgão colegiado responsável por desempenhar, de maneira efetiva, a gestão diária dos negócios sociais da empresa.

A Diretoria Executiva terá no mínimo dois diretores, eleitos e destituíveis a qualquer tempo, com prazo de gestão não superior a dois anos, sendo permitidas, no máximo, três reconduções consecutivas.

Embora seja órgão colegiado, compete a qualquer dos diretores a representação da companhia, bem como a prática de atos necessários ao seu funcionamento regular ou de atos de gestão.

Isso desde que não haja disposição contrária no Estatuto Social ou deliberação do Conselho de Administração, conforme previsto no art. 144 da Lei federal nº 6.404, de 15 de dezembro de 1976.

Para que seja investido no cargo de diretor de uma estatal, o indicado deverá assumir compromisso com metas e resultados específicos a serem alcançados, aprovados pelo Conselho de Administração, a quem incumbe a fiscalização do seu cumprimento.

Esses resultados são estabelecidos no plano de negócios, elaborado pela Diretoria Executiva para o exercício anual seguinte, e na estratégia de longo prazo atualizada com análise de riscos e oportunidades para, no mínimo, os cinco anos seguintes. Tais obrigações devem ser apresentadas ao Conselho de Administração até a última reunião ordinária do Conselho de Administração do ano anterior, para que sejam aprovadas.



12. Relação com o Conselho Fiscal

O Conselho fiscal é o órgão interno responsável por realizar a fiscalização da gestão dos administradores da companhia (Diretoria Executiva e Conselho de Administração), além de assessorar a Assembleia Geral, sendo um órgão importante para a atuação otimizada da Governança Corporativa.

Para sua efetiva atuação, os órgãos da administração são obrigados a disponibilizar cópias das atas de suas reuniões aos membros em exercício deste Conselho, no prazo de 10 dias. Devem disponibilizar também cópias dos balancetes e demais demonstrações financeiras, além dos relatórios de execução de orçamentos, quando houver, no prazo de 15 dias, conforme disposto no artigo 163 da Lei 6.404/1977.

13. Relação com o Comitê de Auditoria Estatuário

O Comitê de Auditoria (COAUD) é concebido como parte no processo de supervisão, sempre em nome do Conselho de Administração e de forma independente à Diretoria Executiva, devendo agir no sentido de operacionalizar os deveres e responsabilidades da função de supervisão da gestão dos processos internos e assegurar a integridade e efetividade dos controles internos para a produção de relatórios financeiros, visando proteger interesses de acionistas e outras partes interessadas.

O Comitê de Auditoria deve garantir a confiança do mercado na qualidade dos relatórios financeiros de responsabilidade da administração. Quando instalados, os comitês de auditoria têm a função de, em nome do Conselho de Administração, assegurar o equilíbrio, a transparência e a integridade das informações financeiras publicadas para os investidores.

Esses critérios para admissão de um membro no Comitê de Auditoria se fazem necessários tendo em vista a importante função deste órgão dentro da companhia e a necessidade de sua constante evolução e atualização. Ressalta-se que, não raramente, as competências do COAUD definidas dentro de cada empresa não advêm de normas formais, mas sim de melhores experiências e práticas de mercado. Por este motivo, a função de membro do comitê exige formação adequada e experiência, além de constante crescimento no nível de profissionalização, dedicação e responsabilidade.

As competências do Comitê de Auditoria das estatais encontram-se artigo 24 da Lei 13.303, de 30 de junho de 2016, que, sem prejuízo de outras estipuladas pelo Estatuto Social da estatal, são:

- (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;

(IV) monitorar a qualidade e a integridade dos mecanismos de controle interno, das demonstrações financeiras e das informações e medições divulgadas pela empresa pública ou pela 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 remuneração da administração, a utilização de ativos da empresa pública ou da sociedade de economia mista e aos 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; e

(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.

A legislação estabelece, ainda, que o Comitê de Auditoria deverá possuir autonomia operacional e dotação orçamentária a fim de permitir seu adequado funcionamento, e a disponibilização de meios para receber denúncias, inclusive de caráter sigiloso, internas e externas à empresa estatal.

A título de sugestão, é salutar que o Comitê de Auditoria elabore Regimento Interno, aprovado pelo Conselho de Administração, para disciplinar e organizar seus trabalhos.



CADERNO DE ORIENTAÇÃO DO CONSELHEIRO ADMINISTRATIVO

No intuito de transmitir diretrizes gerais e harmonizar práticas e entendimentos entre os conselheiros, apresenta-se a seguir os itens relevantes para a atuação do representante do Estado nas empresas estatais.

Frisa-se que as análises e manifestações da SEAD não isentam e não substituem a responsabilidade e a decisão pessoal do conselheiro. Em linha, o art. 153 da Lei federal nº 6.404, de 15 de dezembro de 1976 determina que o conselheiro deva envidar “o cuidado e diligência que todo homem ativo e probo costuma empregar na administração dos seus próprios negócios”.

1. Orientações sobre pleitos formais das estatais

A Secretaria de Estado da Administração é o órgão articulador das políticas de governança das empresas estatais. Compete a sua Gerência de Governança de Estatais as seguintes demandas, conforme Decreto estadual nº 10.437, de 9 de abril de 2024 - regulamento da SEAD:

Art. 11. Compete à Gerência de Governança de Estatais:

I. monitorar, articular e integrar as políticas das empresas estatais, bem como lhes propor diretrizes e parâmetros de atuação, inclusive sobre as políticas de transparência, de compliance, de pessoal, de governança e de orçamento;

II. orientar a elaboração das propostas orçamentárias das empresas estatais para a Lei de Diretrizes Orçamentárias - LDO e para a Lei Orçamentária Anual - LOA, bem como dos créditos adicionais;

III. contribuir para o aumento da eficiência e da transparência, para o aperfeiçoamento e a integração dos sistemas de monitoramento econômico-financeiro e para o aperfeiçoamento da gestão das empresas estatais;



IV. monitorar o exercício da supervisão por vinculação das empresas estatais pelos órgãos jurisdicionantes, para não haver a redução ou a supressão da autonomia conferida por Lei ou da que lhes é inerente, pois ela deve ser exercida nos limites da legislação;

V. processar e disponibilizar informações econômico-financeiras encaminhadas pelas empresas estatais, sem prejuízo à carta anual de governança corporativa, à política de distribuição de dividendos, à política de divulgação de informações, ao relatório integrado ou de sustentabilidade e ao Código de Conduta e Integridade;

VI. solicitar, para exame e parecer, os documentos contábeis, financeiros, orçamentários, patrimoniais e operacionais das empresas estatais, bem como solicitar ações corretivas quando forem necessárias;

VII. realizar estudos de reestruturação e modelagem das empresas estatais;

VIII. manifestar-se, tecnicamente, sobre os seguintes assuntos relativos às empresas estatais:

a) criação de empresa estatal;

b) assunção do controle acionário de empresa privada pelo Estado de Goiás ou por empresa estatal;

c) operações de reestruturação societária que envolvam desestatização, fusão, cisão ou incorporação;

d) alteração do capital social e emissão de debêntures, conversíveis ou não em ações ou quaisquer outros títulos e valores mobiliários;

e) alteração da remuneração, do plano de cargos e salários, do quantitativo de empregados públicos, bem como da proposta de negociação coletiva de trabalho e de proposta de programa de desligamento voluntário;

f) criação e alteração da remuneração de cargos comissionados;

g) proposta de distribuição dos dividendos; e

h) proposta de participação dos empregados públicos nos resultados;

IX. avaliar, monitorar e propor ações de melhoria da conformidade das empresas estatais com os parâmetros de governança corporativa, de transparência, de estruturas, de práticas de gestão de riscos e de controle interno, conforme a legislação vigente;

X. reger a execução das metas do Plano Plurianual - PPA das empresas estatais;



XI - coordenar, bimestralmente, a execução orçamen-tário-financeira das empresas estatais;

XII - coordenar os processos de prestação de contas, de exigências e de recomendações dos órgãos de controle às empresas estatais;

XIII - conduzir os planos de gerenciamento dos riscos e as ações de conformidade das empresas estatais; e

XIV - encarregar-se de competências correlatas.

Para apresentação dos pleitos listados acima, deverão ser observados os pontos críticos em relação ao mérito e à forma, os quais serão apresentados nos tópicos seguintes.

2. Atos societários

A SEAD, por meio de sua Gerência de Governança de Estatais se manifesta sobre uma enorme gama de pleitos societários e de governança, a título exemplificativo, destaca-se:

1) Criação de estatal, inclusive subsidiária e assunção de controle

Para avaliar a criação de empresa estatal, o conselheiro de administração deve solicitar à empresa demonstrar:

I. a existência prévia de autorização legal para a criação ou assunção da nova empresa;

II. qual é o relevante interesse público envolvido na atividade da nova empresa;

III. se o objeto social da nova empresa concorre com o de outra estatal federal;

IV. estudo de viabilidade econômica da nova empresa, preferencialmente elaborado por especialista externo; e

V. qual é a fonte de recursos para criação ou assunção da nova empresa e, tratando-se de empresa dependente, também para seu custeio.

Além disso, recomenda-se que o conselheiro de administração agende reunião prévia com a SEAD para discutir o assunto, preferencialmente antes da deliberação do colegiado.



2) Reestruturação societária (fusão, cisão e incorporação)

Para avaliar reestruturação societária, o conselheiro de administração deve solicitar que a empresa apresente:

- I. os benefícios estratégicos e econômicos da operação;
- II. parecer jurídico sobre as questões trabalhistas envolvidas; e
- III. análise interna sobre o laudo de avaliação que verifique se o laudo tem amparo técnico em dados/parâmetros objetivos e/ou justificativas coerentes.

Além disso, nos casos de fusão ou cisão, recomenda-se que o conselheiro de administração agende reunião prévia com a SEAD para discutir o assunto, preferencialmente antes da deliberação do colegiado. Essa reunião é dispensável para o caso de incorporação, por se tratar de procedimento mais simples.

3. Política de pessoal

A política de pessoal tem como objetivo elevar a produtividade dos empregados, visando a eficiência e o crescimento da empresa. Também são objetivos da política de pessoal, atrair, selecionar e reter talentos para viabilizar o alcance dos objetivos organizacionais.

Uma política de pessoal que busque motivar e proporcionar qualidade de vida no trabalho é fator importante para alcançar o comprometimento da força de trabalho, devendo ser pautada pela responsabilidade quanto a seus custos e a sustentabilidade da empresa.

Importante ter em mente que, em vista do caráter público da empresa estatal, não é adequado estabelecer políticas de pessoal que proporcionem benefícios ou vantagens superiores aos estabelecidos na legislação trabalhista ou aos praticados por empresas privadas de porte similar.

Análise Geral

Todos os pleitos de pessoal possuem pontos críticos gerais, que independem de seu tipo. Isso posto, o conselheiro sempre deve solicitar que a empresa demonstre:



- I a aderência às necessidades estruturais, aos objetivos empresariais e ao planejamento estratégico (ex.: missão, visão, expansão do negócio, avanços tecnológicos dos processos de trabalho, etc);
- II. o direcionamento para modernas práticas de gestão de pessoas (gestão por competência, carreira em Y, gestão do conhecimento, etc);
- III. a compatibilidade com as práticas de mercado (benchmarking com empresas de alto desempenho e com empresas privadas de sua área de atuação e/ou porte similar);
- IV. o impacto financeiro frente à capacidade econômico-financeira da empresa a origem dos recursos para suportá-lo, considerando sua sustentabilidade no longo prazo e que a proposta não represente excessivo encargo financeiro para o futuro da empresa;
- V. amparo técnico em dados/parâmetros objetivos e/ou justificativas coerentes;
- VI. viabilidade jurídica, e também atuarial se empresa patrocinar plano de previdência complementar; e
- VII. análise de atendimento das condicionante da SEAD em relação a pleitos anteriores;

No caso das empresas dependentes de recursos do Tesouro Estadual a implementação do pleito deve possuir a adequação orçamentária e financeira à Lei Orçamentária Anual, bem como estar compatível com a Lei de Diretrizes Orçamentárias vigente.

Análise adicional

Além dos pontos gerais anteriores, existem outros aspectos específicos, a serem avaliados de acordo com cada tipo de pleito, conforme segue.

1) Alteração do quadro de pessoal próprio

A alteração de quadro pode representar aumento ou redução. Em qualquer caso, avaliar se a alteração proposta tem motivação administrativa permanente ou decorre de imposição normativa.

Além disso, nos casos de aumento de quadro, o conselheiro deve solicitar à empresa que demonstre se:

- I. todas as alternativas de gestão já foram utilizadas, como revisão de processos, soluções de TI, inovação ou terceirização na prestação do serviço, parceria com outra empresa a fim de realizar a tarefa conjuntamente, etc;



- II. o aumento proposto está alocado nas áreas que executam as atividades que efetivamente motivam o pleito;
- III. o quantitativo de pessoas nas áreas administrativas e de suporte à operação estão dentro dos parâmetros de empresas privadas do setor e/ou porte similar; e
- IV. no caso de elevação do quadro, se a produtividade (resultado operacional da empresa por empregado), não será reduzida (considerar o aumento do resultado operacional esperado em relação ao novo quantitativo de pessoal proposto).

2) Alteração de Plano de Cargos e Salários - PCS

A alteração de PCS pode ser de dois tipos: revisão geral com instituição de um novo PCS ou alteração parcial do PCS vigente.

2.1) Novo PCS

A instituição de um novo PCS é um processo longo, que demanda recursos humanos e financeiros, tais como horas de trabalho, reuniões com gestores e empregados, estudos para conhecimento dos processos empresariais e, eventualmente, pode haver até contratação de consultoria especializada.

Esse processo gera ansiedade e grande dispêndio de energia do corpo funcional. Por isso, a criação de expectativas inviáveis ou irreais, principalmente de natureza financeira, podem gerar descrédito e insatisfação, fazendo com que a implementação do novo PCS seja mal sucedida, trazendo sérios prejuízos ao clima organizacional e à própria gestão de pessoas da empresa.

Isso posto, para instituição de novo PCS, o conselheiro deve solicitar à empresa que demonstre se:

- I. o plano contém termo de adesão individual, cronograma de implantação e estratégia de divulgação;
- II. os cargos são amplos, de modo que a descrição de suas atividades não seja restrita ao ponto que alterações tecnológicas os tornem obsoletos;
- III. há regra clara e lógica de enquadramento que respeite o valor atual dos salários (sem redução) e se a progressão na carreira mantém dispersão consistente com o plano anterior, evitando-se que os empregados sejam agrupados ou enquadrados em poucos níveis salariais;
- IV. o avanço na carreira (encarreamento, promoção ou progressão) se dá por mérito, preferencialmente, e por antiguidade;



- V. se o tempo de progressão entre o primeiro e o último nível salarial, considerando os avanços máximos por mérito e por antiguidade, é, no mínimo, de 90% do tempo necessário para o empregado cumprir os requisitos de aposentadoria;
- VI. se o custo da progressão anual, tanto por antiguidade quanto por merecimento, é limitada a 1% do valor da folha de pagamento;
- VII. existe sistemática de avaliação de desempenho e se esta prevê os pontos a serem avaliados, sua periodicidade está estabelecida e quem avalia quem;
- VIII. há direito vigente sendo transacionado, que deixará de existir, e, caso afirmativo, se há negociação coletiva e avaliação jurídica sobre a regularidade e o risco de passivo trabalhista especificamente em relação a esse direito;
- IX. o plano contém análise administrativa e jurídica sobre soluções para o passivo trabalhista existente e sobre risco de surgimento de novos passivos;
- X. as remunerações propostas possuem equilíbrio interno e externo, considerando a complexidade e responsabilidade das atividades e pesquisa salarial de mercado, e se os valores são adequados para a realidade financeira da empresa e a sua sustentabilidade no longo prazo; e
- XI. quando a empresa patrocinar plano de previdência complementar, é imprescindível:
 - a. que exista avaliação atuarial, realizada pela entidade de previdência complementar, evidenciando as consequências do plano proposto no equilíbrio atuarial de todos os planos patrocinados pela estatal; e
 - b. que o custo esteja claramente quantificado, descrevendo quem arcará com este custo e como ele será absorvido pelo plano de previdência complementar.

2.2) Alteração parcial de PCS vigente

Para alteração parcial de PCS vigente, o conselheiro deve solicitar à empresa que demonstre se:

- I. a alteração pode ser feita unilateralmente pela empresa ou se depende de adesão individual; e
- II. há alteração na estrutura de cargos, e, caso afirmativo, se os cargos são amplos (letra 'b' do item 2.1 'Novo PCS') e se as atribuições do novo cargo já estão contidas nos cargos existentes ou podem ser a eles incorporadas.



Além disso, o conselheiro deve avaliar, no que couber, as questões relacionadas nas letras ‘h’ a ‘l’ do item 2.1 ‘Novo PCS’, e revisitar o PCS vigente, à luz das letras ‘f’ e “g” do mesmo item, em busca de eventuais melhorias adicionais não propostas espontaneamente pela empresa.

3) Alteração de Plano de Funções - novo plano ou alteração parcial

Para análise de Plano de Funções, o conselheiro deve solicitar à empresa que demonstre se:

- I. as Funções de Confiança - FC são destinadas apenas a empregados concursados;
- II. os Cargos Comissionados de Livre Provisão - CCLP são exclusivamente de natureza gerencial ou de assessoramento;
- III. os novos CCLP destinam-se às atribuições de chefia nos níveis tático ou estratégico e de assessoramento aos membros da Diretoria Executiva ou equivalente;
- IV. os CCLP e FC estão distribuídos na estrutura organizacional da empresa de forma coerente, estabelecendo uma adequada relação entre as atribuições das funções e as responsabilidades das unidades da estrutura organizacional;
- V. os CCLP e FC de natureza gerencial possuem amplitude de comando que justifique sua necessidade, observando-se o mínimo de cinco subordinados e que quanto mais operacional a FC, maior deve ser o número de subordinados;
- VI. a descrição dos CCLP e FC está completa, contendo atribuição, requisito de acesso e forma de provimento, e se essas características são adequadas;
- VII. as remunerações propostas possuem equilíbrio interno e externo, considerando a complexidade e responsabilidade das atividades e pesquisa salarial de mercado, e se os valores são adequados para a realidade financeira da empresa e a sua sustentabilidade no longo prazo; e
- VIII. a empresa patrocinar plano de previdência complementar é imprescindível:
 - a. que exista avaliação atuarial, realizada pela Entidade de previdência Complementar, evidenciando as consequências do plano proposto no equilíbrio atuarial de todos os planos patrocinados pela estatal;
 - b. que o custo esteja quantificado, descrevendo quem arcará com este custo e como ele será absorvido pelo plano de previdência complementar.

4) Acordo Coletivo de Trabalho - ACT

Em Goiás, o Decreto estadual nº 9.578, de 12 de dezembro de 2019, regulamenta a questão. Destaca-se os seguintes pontos:



- Os procedimentos relativos às negociações coletivas de trabalho serão estabelecidos de comum acordo entre as partes envolvidas e regularão, principalmente:

I - formas, prazos, objeto, níveis e sujeitos das negociações;

II - formas alternativas de composição e solução dos conflitos individuais e coletivos, inclusive, através de mediação, conciliação ou arbitragem;

III - direitos e deveres das partes;

IV - regras no tocante ao fornecimento de informações inerentes ao objeto das negociações, bem como da situação econômico - financeira de empresa.

- Todas as cláusulas do acordo coletivo vigente deverão ser objeto de negociação a cada nova data-base

- As propostas para a celebração de acordos coletivos de trabalho serão encaminhadas à aprovação prévia da Secretaria de Estado da Administração, por meio da Gerência de Estatais Ativas, pela Secretaria de Estado a que a empresa estiver vinculada, com manifestação sobre o pleito, em atenção às seguintes disposições:

I - na data-base, os reajustes das tabelas salariais, dos benefícios e das demais vantagens, serão limitados à variação do índice legal aplicável ao reajuste salarial a partir da última data-base, deduzidos os percentuais de antecipação concedidos a qualquer título no período, levando-se em consideração critérios de averiguação comprovada em relação à capacidade econômico-financeira, desempenho operacional da empresa e, quando couber, à disponibilidade de recursos dos Orçamentos fiscal e da Seguridade Social;

II - os aumentos reais de salário, as concessões de benefícios e vantagens, também as antecipações e os reajustes salariais acima dos limites mínimos estabelecidos em lei ou no inciso I estarão condicionados à melhoria do desempenho da empresa e à autorização expressa da Secretaria de Estado da Administração, que considerará critérios como:

a) nível de endividamento, inclusive passivo trabalhista;

b) capacidade de geração de receitas próprias para cobertura dos dispêndios correntes e para o financiamento dos investimentos, quando cabível;

c) disponibilidade orçamentária ou necessidade de aportes de recursos adicionais do Tesouro Estadual;

d) aumento de produtividade;

e) distribuição de dividendos, quando for o caso;



f) avaliação do nível de atendimento das necessidades do seu público alvo, bem como do grau de satisfação de seus clientes, usuários e consumidores dos bens e serviços ofertados;

g) compatibilização da remuneração global dos empregados com os níveis vigentes no mercado de trabalho, de acordo com avaliação promovida pelos agentes, permanentemente, conforme disposição de acordo coletivo de trabalho;

h) reflexos sobre o nível de preços, tarifas e taxas públicas.

- Previamente ao período das negociações coletivas de trabalho, com o mínimo de 15 dias antes das primeiras reuniões, as empresas estatais devem elaborar o cronograma de reuniões com representantes designados da Secretaria de Estado da Administração e da Secretaria de Estado a que estiverem vinculadas, para possibilitar o acompanhamento da evolução e dos estágios de desenvolvimento das negociações.

- A proposta de negociação coletiva encaminhada à Secretaria de Estado da Administração deverá estar acompanhada do impacto financeiro referente ao quantitativo de empregados cedidos à administração direta.

4. Orçamento

Recomenda-se que o Conselho de Administração monitore as etapas de acompanhamento da execução do orçamento vigente e de planejamento do orçamento do ano seguinte, e solicite que a área de controles internos da empresa inclua essas duas etapas no escopo de seus trabalhos.

As empresas estatais dependentes estão contempladas no Orçamento Fiscal e de Seguridade Social, já as empresas estatais não dependentes no Orçamento de Investimento.

Segue algumas recomendações retiradas do normativo legal estadual referente às duas espécies de empresas:



Dependentes:

- As empresas estatais dependentes incluídas no Orçamento Fiscal e de Seguridade Social deverão adotar os procedimentos necessários ao atendimento de que toda sua arrecadação seja realizada por Documento de Arrecadação de Receitas Estaduais - DARE, conforme o Decreto nº 6.737, de 17 de abril de 2008, e seja creditada na Conta Única do Tesouro Estadual - CUTE, nos termos do parágrafo único do art. 2º da Lei Complementar nº 121, de 21 de dezembro de 2015, conforme orientações da Secretaria de Estado da Economia, e executarão excepcionalmente contas bancárias fora da CUTE até a implementação dos ajustes necessários à sua arrecadação na Conta Única.
- É vedada às empresas estatais dependentes do Poder Executivo estadual constantes do Orçamento Fiscal e do Orçamento da Seguridade Social a realização de despesas ou a assunção de compromissos que não sejam compatíveis com os limites e os cronogramas estabelecidos nas leis orçamentárias anuais vigentes e no decreto previsto no art. 70, do Decreto estadual nº 9.943, de 8 de setembro de 2021, editado anualmente pelo chefe do Poder Executivo em complemento as normas permanentes de programação financeira e execução orçamentária.

Não dependentes:

- O Orçamento de Investimento das empresas estatais será formado pela programação de investimentos, independentemente da fonte de financiamento utilizada, de cada empresa de que o Estado, direta ou indiretamente, detenha a maioria do capital social com direito a voto, com a indicação da natureza das aplicações e das fontes de recursos a cada ação a ser desenvolvida.
- As empresas estatais não dependentes enviarão à Secretaria de Estado da Administração - SEAD, para manifestação prévia, as propostas de Orçamento de Investimento no mínimo 15 (quinze) dias antes do prazo final para o encaminhamento das propostas setoriais previstas no art. 23 da Lei estadual nº 22.087, de 5 de julho de 2023.
- A análise pela SEAD observará a programação dos investimentos à conta de recursos oriundos do Tesouro Estadual nas propostas constantes do Orçamento Fiscal pelas secretarias jurisdicionantes.
- Os investimentos propostos pelas empresas estatais deverão estar vinculados ao cumprimento das metas incluídas no Projeto de Lei do PPA.



CONSELHO FISCAL

O Conselho Fiscal é instituição essencial à governança de qualquer entidade, pública ou privada. É por meio deste órgão que os acionistas têm a oportunidade de fiscalizar a ação dos administradores, tanto em relação aos meios adotados, quanto em relação aos resultados atingidos.

O Conselho Fiscal é um órgão de deliberação colegiada, ao qual cabe fiscalizar os atos de gestão administrativa de modo a proteger os interesses da Companhia e de seus acionistas. De existência e funcionamento obrigatórios e permanentes nas empresas públicas e sociedades de economia mista, por força da legislação vigente.

O Conselho Fiscal pode ainda servir como instrumento legal de implementação de uma política ativa de boas práticas de governança corporativa direcionada especialmente para a transparência e controle dos atos internos da Companhia.

É importante, porém, salientar que o Conselho Fiscal não visa substituir a auditoria interna, a auditoria externa, o comitê de compliance (quando existente) e muito menos a Diretoria da empresa. Assim, o Conselho Fiscal age de forma ativa e provocativa, contando, porém, com o apoio da Administração da empresa para o esclarecimento de seus questionamentos.

1. Atribuições

São atribuições do Conselho Fiscal, conforme dispõe o artigo 163 da Lei federal nº 6.404, de 15 de dezembro de 1976.

- I. fiscalizar, por qualquer de seus membros, os atos dos administradores e verificar o cumprimento dos seus deveres legais e estatutários;
- II. opinar sobre o Relatório Anual da Administração, fazendo constar do seu parecer as informações complementares que julgar necessárias ou úteis à deliberação da Assembleia Geral;
- III. opinar sobre as propostas dos órgãos da administração, a serem submetidas à Assembleia Geral, relativas à modificação do capital social, à emissão de debêntures ou bônus de subscrição, aos planos de investimento ou orçamentos de capital, à distribuição de dividendos, transformação, incorporação, fusão ou cisão;



IV. denunciar, por qualquer de seus membros, aos órgãos de administração e, se estes não tomarem as providências necessárias para a proteção dos interesses da Companhia, à Assembleia Geral, os erros, fraudes ou crimes que descobrirem, e sugerir providências úteis à Companhia;

V. convocar a Assembleia Geral Ordinária, se os órgãos da administração retardarem por mais de um mês essa convocação, e a extraordinária, sempre que ocorrerem motivos graves ou urgentes, incluindo na agenda das assembleias as matérias que considerarem necessárias;

VI. analisar, ao menos trimestralmente, o balancete e demais demonstrações financeiras elaboradas periodicamente pela Companhia;

VII. examinar as demonstrações financeiras do exercício social e sobre elas opinar;

VIII. exercer essas atribuições, durante eventual liquidação, tendo em vista as disposições especiais que a regulam.

Além das atribuições acima elencadas, é importante conhecer outras, também relacionadas à fiscalização das atividades da companhia:

a) convocar a Assembleia Geral, no caso de apresentação de proposta de modificação do capital social, emissão de debêntures ou bônus de subscrição, planos de investimento ou orçamentos de capital, distribuição de dividendos, transformação, incorporação, fusão ou cisão, devendo a forma de convocação e o local da assembleia os fixados no artigo 124 da Lei federal nº 6.404, de 15 de dezembro de 1976.

b) remeter à Assembleia Geral seus pareceres, incluindo os votos dissidentes (art. 133, IV, Lei 6.404/76);

c) participar da Assembleia Geral, para dar os esclarecimentos necessários aos acionistas;

d) convocar a Assembleia Geral no caso de vacância de todos os cargos da Diretoria, se a companhia não tiver Conselho de Administração (nesta situação, o representante de maior número de ações deverá praticar, até a realização da assembleia, os atos urgentes de administração da companhia);

e) ser ouvido antes da deliberação sobre o aumento de capital, exceto se esta resultar da conversão, em ações, de debêntures ou parte beneficiárias e pelo exercício de direitos conferidos por bônus de subscrição, ou de opção de compra de ações (art. 166, § 2º, Lei 6.404/76);



f) manifestar-se em caso de proposta de redução do capital social, quando de iniciativa dos administradores, e antes do encaminhamento para a Assembleia Geral;

g) dar parecer no caso de dispensa do pagamento de dividendos obrigatórios, se eles se mostrarem incompatíveis com a situação financeira da companhia (art. 202, §4º, Lei 6.404/76).

2. Funcionamento

A deliberação dos atos do Conselho Fiscal será feita por maioria de votos em reunião regularmente convocada, porém, por se tratar de órgão colegiado, é recomendável que as deliberações busquem um consenso.

As reuniões ordinárias ocorrem na periodicidade definida em estatuto, geralmente mensal, contudo podem ser convocadas reuniões extraordinárias, quando necessário.

A responsabilidade dos membros do Conselho Fiscal por omissão no cumprimento de seus deveres é solidária, mas dela se exime o membro dissidente que fizer consignar sua divergência em ata da reunião do órgão e que, por conseguinte, comunique aos órgãos de administração e à Assembleia Geral. Deste modo, recomenda-se que o conselheiro que tiver voto vencido registre sua posição divergente em ata.

O conselho fiscal deverá definir a pauta da reunião ordinária com antecedência para que as apresentações e a documentação de suporte possam ser preparadas a tempo, com vistas à disponibilização tempestiva aos conselheiros.

As reuniões devem ter duração determinada e compatível com o tempo necessário para o exame e discussão das matérias constantes da ordem do dia. De cada reunião será lavrada ata, com indicação do número de ordem, data, local, conselheiros presentes e relato dos trabalhos e das deliberações tomadas.

3. Composição

O conselho fiscal será composto por no mínimo 3 (três) e no máximo 5 (cinco) membros, titulares e suplentes em igual número, acionistas ou não (§1º do art. 161 da Lei nº 6.404, de 1976).



A definição do quantitativo deverá estar prevista no estatuto social.

4. Critérios de seleção

O Decreto Estadual Decreto estadual nº 10.433, de 8 de abril de 2024 apresenta critérios diferenciados quanto aos requisitos para a escolha do conselho fiscal para as empresas estatais com receita operacional bruta inferior a R\$ 90.000.000,00 (noventa milhões de reais) e para as empresas estatais com receita operacional bruta inferior a R\$ 30.000.000,00 (trinta milhões de reais), nos artigos 35 e 37, respectivamente:

Art. 35 Podem ser membros do Conselho Fiscal pessoas naturais, residentes no País, com formação acadêmica compatível com o exercício da função e que tenham exercido, por prazo mínimo de 2 (dois) anos, cargo de direção ou assessoramento na administração pública ou cargo de conselheiro fiscal ou administrador em empresa.

Art. 37 Podem ser membros do Conselho Fiscal pessoas naturais, residentes no País, com formação acadêmica de nível superior e, por prazo mínimo de 1 (um) ano, ter exercido cargo de direção ou assessoramento na administração pública, ou ter ocupado cargo de conselheiro fiscal, administrador em empresa, ou ter desempenhado atribuição na administração pública pela qual tenha recebido função comissionada, ou que possua notório conhecimento em administração pública.

Ainda no capítulo sobre o tratamento diferenciado às empresas estatais de menor porte - receita operacional bruta inferior a R\$ 90.000.000,00 (noventa milhões de reais), o Decreto estadual nº 10.433, de 8 de abril de 2024 estabelece:

Art. 27 O Conselho Fiscal contará com pelo menos 1 (um) membro indicado pelo ente controlador, que deverá ser servidor público com vínculo permanente com a administração pública.



5. Investidura

Em atendimento ao Decreto estadual nº 10.433, de 8 de abril de 2024, a Controladoria-Geral do Estado, responsável pelas análises das indicações de administradores e Conselheiros Fiscais, encaminhará formulário padronizado para análise do Comitê de Pessoas, Elegibilidade, Sucessão e Remuneração da empresa estatal, acompanhado dos documentos comprobatórios e da sua análise prévia de compatibilidade, no prazo de 15 dias corridos após a indicação.

Ainda, conforme o referido decreto:

Os administradores e Conselheiros Fiscais das empresas estatais, inclusive os representantes de empregados e minoritários, devem participar, na posse e anualmente, de treinamentos específicos disponibilizados pela empresa estatal sobre:

- I. legislação societária e de mercado de capitais;
- II. divulgação de informações;
- III. controle interno;
- IV. código de conduta;
- V. legislação que dispõe sobre a responsabilização administrativa e de pessoas jurídicas pela prática de atos contra a administração pública, nacional ou estrangeira;
- VI. demais temas relacionados às atividades da empresa estatal.

Sendo vedada a recondução do administrador ou do Conselheiro Fiscal que não participar de treinamento anual disponibilizado pela empresa nos últimos dois anos.



6. Gestão

O prazo de atuação dos membros do Conselho Fiscal não pode ser superior a dois anos, sendo permitidas, no máximo, duas reconduções consecutivas (inciso VIII do art. 13 da Lei federal nº 13.303/2016)

Os membros efetivos deverão ser substituídos, nos seus impedimentos, pelos respectivos suplentes. Quando possível, o membro titular deverá comunicar à empresa, com a máxima antecedência, a impossibilidade de sua presença à reunião do conselho fiscal, para que a empresa possa convocar, expressamente, o respectivo membro suplente, adotando as providências necessárias à sua participação.

7. Remuneração

Em Goiás, esse tópico é regulamentado em via Decreto estadual nº 10.380, de 28 de dezembro de 2023. Ele estabelece que a Assembleia-Geral de cada empresa estatal fixará anualmente o montante global da remuneração, das gratificações, dos benefícios e das vantagens dos membros da Diretoria-Executiva e dos Conselhos de Administração e Fiscal, conforme dispuser seu estatuto social e a legislação aplicável.

Qualquer aumento de remuneração, gratificações, benefícios e vantagens, mesmo que dentro dos limites dos índices legais aplicáveis ao reajuste salarial, só será autorizado quando for comprovada a melhoria do desempenho da empresa estatal, que considerará pelo menos os seguintes critérios:

- I. nível de endividamento, inclusive passivo trabalhista;
- II. capacidade de geração de receitas próprias para a cobertura dos dispêndios correntes e para o financiamento dos investimentos, quando essa geração foi cabível;
- III. disponibilidade orçamentária ou necessidade de aportes de recursos adicionais do Tesouro Estadual;
- IV. aumento de produtividade;



V - distribuição de dividendos, quando for o caso;

VI - avaliação do nível de atendimento das necessidades do seu público- alvo, bem como do grau de satisfação de seus clientes, usuários e consumidores dos bens e dos serviços ofertados;

VII - compatibilização da remuneração global da administração com os níveis vigentes no mercado de trabalho; e

VIII - reflexos sobre o nível de preços, tarifas e taxas públicas.

A verificação desses critérios, após a aprovação da proposta pela Secretaria de Estado jurisdicionante, caberá à Secretaria de Estado da Administração.

O Comitê de Auditoria Estatutário, como órgão auxiliar do Conselho de Administração, deverá avaliar e monitorar as políticas e os procedimentos da administração referentes a remuneração.

Salienta-se que o Decreto estadual nº 10.433, de 8 de abril de 2024 estipula importante critério de transparência sobre remuneração:

Art. 13 A empresa estatal deverá:

I - divulgar toda e qualquer forma de remuneração dos administradores e Conselheiros Fiscais, de forma detalhada e individual;

8. Deveres e responsabilidades

Os membros do conselho fiscal têm os mesmos deveres dos administradores, de que tratam os artigos 153 a 156 da Lei federal nº 6.404, de 15 de dezembro de 1976, respondendo pelos danos resultantes de omissão no cumprimento de seus deveres e de atos praticados com culpa ou dolo, ou com violação da lei ou do estatuto.



Os membros do conselho fiscal deverão exercer suas funções no exclusivo interesse da companhia; considerar-se-á abusivo o exercício da função com o fim de causar dano à companhia, ou aos seus acionistas ou administradores, ou obter, para si ou para outrem, vantagens a que não faz jus e de que resulte, ou possa resultar, prejuízo para a companhia, seus acionistas ou administradores.

A responsabilidade dos membros do conselho fiscal por omissão no cumprimento de seus deveres é solidária, mas dela se exime o membro dissidente que fizer consignar sua divergência em ata da reunião e a comunicar aos órgãos da administração e à assembleia geral.

Os membros do conselho fiscal, ou ao menos um deles, deverão comparecer às reuniões da assembleia geral e responder aos pedidos de informações formuladas pelos acionistas.

Por fim, Além de atender aos deveres obrigatórios de diligência, lealdade, guardar sigilo e de informar, recomenda-se uma postura mínima nas participações do conselheiro nas reuniões do conselho:

- a) Independência;
- b) Conduta ética;
- c) Urbanidade;
- d) Preparação adequada;
- e) Assiduidade e pontualidade;
- f) Fundamentação do voto; e
- g) Abstenção de voto em matérias que possa caracterizar conflito de interesses.



9. Relacionamento com demais órgãos

O conselho fiscal é um órgão importante no contexto da estrutura de Governança Corporativa. Deve, portanto, se relacionar, de forma mais intensiva, com o Conselho de Administração, a Diretoria Executiva, a Auditoria Interna, os Auditores Independentes e o Comitê de Auditoria. É recomendável o conhecimento das competências de cada um desses órgãos e a realização de reuniões conjuntas ou com representantes, para troca de informações.

O conselheiro deve estar preparado para administrar situações de conflito, tendo como meta a defesa dos interesses da empresa e dos acionistas, devendo sempre se respaldar em posições objetivas e amparadas na legislação e na melhor técnica, usando os instrumentos que a legislação lhe disponibiliza.

CADERNO DE ORIENTAÇÃO DO CONSELHEIRO FISCAL

No intuito de transmitir diretrizes gerais e harmonizar práticas e entendimentos entre os conselheiros, apresenta-se a seguir os itens relevantes para a atuação do representante do Estado nas empresas estatais.

Frisa-se que as análises e manifestações da SEAD não isentam e não substituem a responsabilidade e a decisão pessoal do conselheiro.

1. Início do mandato

Em sua primeira reunião, o Conselho Fiscal deverá elaborar um calendário de reuniões ordinárias ou estabelecer uma data estimativa (ex: última quinta-feira do mês) para tais reuniões, sem prejuízo de outras que se fizerem necessárias em caráter extraordinário.



Recomenda-se também que o Conselho aprove um novo ou revise o atual Regimento Interno. O Regimento Interno é um documento que disciplina o funcionamento do Conselho e pode tratar:

- Das convocações das reuniões ordinárias e extraordinárias;
- Da existência ou não de pauta mínima para as reuniões;
- Do sistema de deliberação e documentação do Conselho;
- Da definição do escopo e profundidade das análises a serem realizadas;
- De outros temas.

É importante, ainda, que o Conselho Fiscal estabeleça um Plano de Trabalho.

Este Plano irá dirigir a pauta das reuniões ordinárias ao longo do ano e ajuda a assegurar que o Conselho cumpra com todas as suas obrigações legais com eficiência e respeitando a agenda de todos os conselheiros. É importante atentar, porém, que o Plano de Trabalho é um guia mínimo dos conteúdos que precisam ser abordados nas reuniões, não havendo óbices à inclusão na pauta de outros itens que sejam verificados ao longo do ano.

Ao tomar posse, é imprescindível que o Conselheiro busque conhecer o contexto operacional do negócio da empresa, destacando-se os planos de investimentos e orçamentos, a influência da política governamental, dificuldades de geração de caixa e demais informações que proporcionem um conhecimento da atual situação da empresa e dos resultados a serem alcançados.

- Estatuto social e lei de criação;
- Missão, princípios e valores da empresa;
- Código de Conduta e integridade;
- Demonstrações financeiras e contábeis anteriores;



- Planejamento estratégico de longo prazo, carta anual de objetivos de política pública e carta anual de governança corporativa;
- Relatório anual integrado de sustentabilidade e relatório anual da administração;
- Políticas e regulamentos internos da empresa;
- Política de transação com partes relacionadas e política de distribuição de resultados;
- Planos estratégico e tático do CDI;
- Relatórios do CDI de anos anteriores;
- Regulamento de licitações e compras.

2. Reuniões ordinárias

Para o desenvolvimento das reuniões, sugere-se a seguinte ordem dos trabalhos, a ser conduzida pelo secretário do Conselho:

- a) Verificação da existência de quórum;
- b) Lavratura de ata para consignar eventual inexistência de quórum;
- c) Leitura, votação e assinatura da ata da reunião anterior, se for o caso;
- d) Apresentação, discussão e votação das matérias constantes da ordem do dia;
- e) Outros assuntos de interesse geral.

A ordem dos trabalhos auxilia na administração do tempo e elimina o risco de haver pontos pendentes de deliberação. Deve-se evitar a demora para a revisão definitiva da ata de uma reunião já encerrada, para que não se perca a memória das discussões realizadas. Uma alternativa é a revisão prévia por meio eletrônico.



3. Exame dos assuntos ordinários

A seguir, será apresentado um breve resumo dos assuntos que devem ser de exame do Conselho Fiscal, assim como os principais pontos que devem ser analisados em cada temática.

3.1 Cumprimento dos princípios da administração pública

- Observar se os atos de gestão atendem aos princípios previstos no artigo 37 da Constituição Federal: legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade, eficiência, razoabilidade, unidade, indivisibilidade e indisponibilidade do interesse público, descentralização, democratização, participação popular, transparência e valorização dos servidores públicos;
- Observar se os atos de gestão atendem aos princípios de efetividade, eficácia, eficiência e economicidade;
- Verificar a aplicação regular e a utilização racional dos recursos e bens públicos;

3.2 Acompanhamento da governança da empresa

- Acompanhar modificações do estatuto da Companhia, acordos e compromissos com acionistas, regimentos internos dos Conselhos e Comitê de Acompanhamento, dos planos de aposentadoria e de assistência à saúde e acordos trabalhistas;
- Acompanhar e fiscalizar o cumprimento da política de divulgação de informações.

3.3 Análises gerais sobre as demonstrações contábeis

- Averiguar a metodologia utilizada nas avaliações e nas projeções econômico financeiras realizadas pela empresa;
- Checar a razoabilidade das premissas macroeconômicas utilizadas para as estimativas de: taxas de juros, câmbio, inflação, PIB, comportamento do cenário econômico, etc.;



- Analisar as demonstrações contábeis (Balanço Patrimonial; Demonstração do Resultado do Exercício; Demonstração de Lucros ou Prejuízos Acumulados;
- Demonstração do Fluxo de Caixa e Notas Explicativas), avaliando a evolução (variação) das contas e sua participação relativa;
- Analisar os indicadores econômicos e financeiros, especialmente: liquidez (corrente e seca; capital de giro), alavancagem (financiamento de curto e longo prazo/patrimônio líquido), rentabilidade (margem bruta; lucro líquido/patrimônio líquido), solvência (grau de cobertura de juros), eficiência operacional (prazo médio de recebimento de clientes; prazo médio de rotação de estoques; ciclo operacional), dentre outros;
- Acompanhar e averiguar as razões para contabilização de eventuais ajustes de exercícios anteriores, identificando se o fato gerador foi ocasionado por mudança de critério contábil, por retificação de equívocos, ou por qualquer outro motivo específico. As demonstrações financeiras do exercício em que se verificar modificação de métodos contábeis deverão estar munidas, em nota explicativa, dos devidos comentários a respeito das alterações verificadas, bem como das razões que embasaram a troca de critérios contábeis;
- Acompanhar, durante o exercício, a evolução das contas refletidas nos balancetes analíticos;
- Conferir, no relatório anual de administração, a descrição do desempenho no exercício, expresso pelos resultados e indicadores;
- Comparar o desempenho geral da empresa com as metas estabelecidas no plano estratégico e CDI contratado pela empresa.



PATRIMÔNIO

Ativo

Serão elencadas, a seguir, as contas do ativo merecedoras de especial atenção e efetivo dever de diligência:

1. Disponibilidades (caixa, depósitos bancários à vista e aplicações de liquidez imediata):

- a) observar variações dos ciclos financeiro, econômico e operacional e seus respectivos impactos no caixa da Companhia;
- b) verificar se as disponibilidades de caixa da empresa estão depositadas em instituições financeiras oficiais;
- c) verificar a adequabilidade da taxa de juros percebida pelas aplicações financeiras à luz da praticada pelo mercado (custo de oportunidade) e os prazos contratados;
- d) verificação periódica da adequação dos saldos informados com os extratos de movimentação bancária disponíveis.

2. Recebíveis (contas/duplicatas a receber, clientes):

- a) verificar o comportamento do prazo médio de recebimento, a elasticidade entre a concessão de maiores prazos e o incremento dos recebimentos, com especial atenção para possíveis impactos financeiros decorrentes de taxas de juros implícitas;
- b) conhecer parcela de recebíveis concedida ao ente controlador, as garantias oferecidas no momento da concessão de crédito (principalmente se envolver a administração direta) e critérios de cobrança;
- c) identificar a validade dos créditos detidos e a devida contabilização de pagamentos antecipados (apólices de seguros, adiantamento a fornecedores, aluguéis, etc.), verificando as cláusulas contratuais e eventuais descontos obtidos;
- d) examinar demonstrativos específicos de Valores a Receber, com destaque para os recebimentos em atraso. Examinar, mensalmente: (i) a regularidade do faturamento; (ii) os saldos a receber, de acordo com o tempo de atraso, e os valores efetivamente contabilizados; e (iii) as medidas adotadas pela empresa para recuperação dos créditos.



3. Provisão para créditos de liquidação duvidosa:

- a) examinar a forma de apuração da provisão frente ao saldo individual de cada cliente; histórico das perdas e do índice de inadimplência (saldo de devedores duvidosos sobre vendas totais);
- b) conhecer os critérios que a empresa utiliza para classificação de um crédito como de liquidação duvidosa;
- c) conhecer a composição dos valores por dias de atraso e probabilidade de pagamento sob a ótica da qualidade do cliente.

4. Seguros:

- a) verificar a regularidade dos seguros contratados e das respectivas coberturas.

5. Ativo Imobilizado:

- a) analisar o inventário da empresa e verificar a discriminação pormenorizada dos bens operacionais;
- b) verificar a regularidade fiscal e de propriedade dos imóveis, bem como acompanhar as providências adotadas na eventual necessidade de regularização;
- c) verificar método e taxas utilizadas para depreciação e amortização para cada classe de ativo (depreciação acelerada, por exemplo), assim como a ocorrência de alteração de critérios e seus impactos, cujos motivos deverão estar evidenciados em nota explicativa;
- d) no caso de reavaliação de ativo do imobilizado, atentar para os seguintes aspectos: (i) objetivo da reavaliação; (ii) empenho da Companhia em tornar o processo de reavaliação de ativos prática periódica; (iii) padronização de procedimentos de reavaliação;
- e) discutir com a administração o seu julgamento quanto ao valor dos ativos registrados nos demonstrativos e o seu valor recuperável;
- f) discutir com a administração os procedimentos para lidar com o valor dos ativos intangíveis e sua adequada inclusão nos demonstrativos;
- g) examinar as vendas relevantes de ativos.



6. Investimentos:

- a) checar quais os objetivos; taxas de retorno do projeto; segregação em recursos destinados à manutenção ou expansão da capacidade da empresa; provedor de eventual recurso, bem como taxa de juros, indexador, prazo, carência, cláusulas de cobertura, e a relação capital de terceiros x capital próprio do financiamento do projeto;
- b) observar se o nível de investimentos projetado está em consonância com as reais necessidades da empresa, tanto no que diz respeito à manutenção dos ativos fixos correntes, como à expansão das atividades desenvolvidas pela empresa;
- c) acompanhar a execução dos orçamentos de investimentos, examinando as razões de eventuais desvios entre os fluxos de caixa projetados e os realizados no exercício.

Passivo e Patrimônio líquido

1. Fornecedores:

- a) ponderar sobre a evolução do prazo médio de pagamento, taxa de juros implícita em contratos com fornecedores e correta contabilização como despesa do exercício.

2. Obrigações fiscais:

- a) observar os valores a recolher; o prazo médio de pagamento dos impostos e a aderência da empresa a planos especiais de parcelamento de tributos;
- b) solicitar periodicamente que a empresa apresente certidões negativas de obrigações fiscais ou que explique as providências que estão sendo tomadas para regularização da situação.

3. Dívidas:

- a) verificar a natureza da dívida (empréstimo, financiamento, debênture, etc.), as garantias prestadas, cronograma de amortização, taxas de juros contratadas, entre outras.

4. Provisões:

- a) inspecionar o critério adotado para a constituição de provisões e verificar se ele atende à legislação;
- b) requisitar ao departamento jurídico da empresa o critério adotado para a constituição de provisões para ações judiciais em andamento, com discriminação das ações, status processual, e valor atualizado da causa.



5. Patrimônio Líquido:

- a) verificar se as reservas constituídas para preservar o capital da empresa estão em consonância com os limites estabelecidos por Lei e pelo estatuto social;
- b) na existência de prejuízos acumulados, requisitar à administração da empresa estudo sobre a possibilidade de redução do capital social até o montante dos prejuízos acumulados, conforme faculta o art. 173 da LSA;
- c) examinar a possibilidade de capitalização dos “adiantamentos para futuro aumento de capital - AFAC” já apropriados em balanço.

Demonstração do Resultado do Exercício (DRE)

1. Receita:

- a) verificar se a receita projetada para o próximo exercício é coerente com cenário macroeconômico e com o histórico da empresa
- b) examinar a formação do faturamento com relação aos aspectos de (i) percentual de concentração dos clientes na composição da receita; (ii) produtos e/ou serviços oferecidos; (iii) preço praticado e critérios de reajuste; (iv) evidenciação de potenciais contratos comerciais de longo prazo; (v) participação de eventuais vendas não recorrentes sobre o total da receita;
- c) verificar se o custo dos produtos ou serviços, quando o contratante é o Estado de Goiás, está compatível com os preços de mercado.

2. Deduções do faturamento bruto:

- a) verificar as deduções do faturamento bruto, em especial a incidência de impostos na qual será necessário observar a formação da base de cálculo, as alíquotas aplicáveis e o prazo de recolhimento.

3. Custos:

- a) verificar se a empresa realiza uma alocação de custos e despesas de acordo com as normas contábeis aplicáveis;
- b) analisar a composição de custos da empresa, em relação às partes variável e fixa; a metodologia de rateio e a parcela de depreciação atribuída aos custos;



- c) mapear os produtos ou serviços mais rentáveis;
- d) conferir sensibilidade da evolução dos custos à luz da implantação de programas de demissão voluntária, de inovações tecnológicas, de reestruturações operacionais, de aumento nos preços dos insumos e serviços.

4. Despesas operacionais:

- a) ponderar se a contabilização nesta classe de contas atende ao preceito de despesas pagas ou incorridas imprescindíveis na venda de produtos e na administração da empresa, incluídas aqui as despesas financeiras líquidas necessárias ao financiamento de suas operações;
- b) atentar-se para eventual existência de contratos de arrendamento mercantil, uma vez que este tipo de operação não aparece no passivo, mas pode representar despesa substancial;
- c) verificar a composição de rubricas genéricas, como “outras despesas e receitas operacionais”, entre outras;
- d) acompanhar a evolução das despesas fixas e suas justificativas, principalmente quanto a acréscimos muito relevantes e suas razões;
- e) verificar se a projeção das despesas operacionais está coerente com as políticas de contratação/demissão de pessoal e os contratos assinados com prestadores de serviço, com especial atenção a eventuais cláusulas que contenham prazo de permanência de serviço, indexação de valores, etc.;

5. Checar a existência de projeção de resultados não recorrentes e sua fundamentação técnica;

6. Verificar a correta utilização de base negativa de contribuição social e prejuízos acumulados, como Contribuição Social e benefícios fiscais futuros a serem abatidos do Imposto de Renda.

Orçamento público

1. Verificar a compatibilização dos atos de gestão da empresa e do seu Orçamento de Investimento com o planejamento setorial, bem como com as diretrizes explicitadas nos instrumentos de planejamento governamental: Plano Plurianual - PPA, Lei de Diretrizes Orçamentárias - LDO e Lei Orçamentária Anual - LOA;



2. Acompanhar, mensalmente, a execução do orçamento da empresa, quanto à realização de receitas e à execução das despesas de custeio e investimento, bem como o fluxo de caixa previsto e realizado;
3. Quando tratar-se de empresa dependente, acompanhar, mensalmente, se as receitas e despesas estão regularmente registradas e executadas no Sistema SIOF;
4. Acompanhar a existência e a cobrança de despesas de exercícios anteriores (DEAs), com potencial impacto sobre a situação patrimonial, econômica e financeira e os resultados atuais e futuros.

Fiscalização de contratações

1. Conhecer e examinar o Regulamento de Licitações e Contratos da empresa;
2. Verificar a regularidade das contratações sob o aspecto do procedimento licitatório, analisando em especial as situações de dispensa ou inexigibilidade, com base nos pareceres jurídicos correspondentes;
3. Verificar se a empresa, nos processos licitatórios do tipo menor preço para aquisição de bens e serviços comuns, tem utilizado a modalidade pregão, nos termos da legislação pertinente;
4. Acompanhar demonstrativos específicos de Contas a Pagar, verificando a pontualidade da empresa no cumprimento de suas obrigações;
5. Solicitar à área jurídica da Companhia que se manifeste sobre a regularidade de contratos e a outorga das procurações.

Política de pessoal

1. Realizar uma verificação global de todas as despesas com pessoal, incluindo: (i) quadro de pessoal aprovado pelos órgãos competentes; (ii) recolhimento dos descontos previdenciários e tributários; (iii) controles especiais para pessoal autônomo e temporário;
2. Verificar o cumprimento, pela empresa, da legislação e dos atos emanados das autoridades e órgãos governamentais que envolvem a área de política salarial (orientações da SEAD a respeito de Acordos e Dissídios Coletivos, Participação nos Lucros e/ou Resultados, remuneração dos administradores, entre outras);
3. Verificar, na ocorrência de PDV, qual o período de payback estimado pela empresa;
4. Verificar, junto ao jurídico, as principais razões das demandas trabalhistas e as ações que podem ser tomadas para mitigação do passivo.



Integração com as auditorias independente e interna

1. Conhecer os planos de trabalho das auditorias interna e independente; acompanhar seu andamento; analisar os relatórios periódicos emitidos, e acompanhar a evolução das soluções relativamente às pendências nestes apontadas, quando necessário;
2. Reunir-se com a Auditoria Interna, para rever plano de trabalho e programar reuniões;
3. Quando necessário, solicitar trabalhos especiais à Auditoria Interna ou sugerir ajustes no plano anual;
4. Reunir-se com a auditoria independente para receber informações e esclarecimentos sobre o plano de trabalho, as áreas de ênfase pretendidas e os riscos envolvidos;
5. Reunir-se com o Comitê de Auditoria, quando existente, definindo as responsabilidades mútuas e identificando as áreas relevantes de atuação e a programação das reuniões periódicas;
6. Discutir com a auditoria independente eventuais áreas de desacordo entre a auditoria independente e a administração;
7. Discutir com a auditoria independente os possíveis impactos em resultados de itens fora de balanço.

Interação com os órgãos de controle externo

1. Solicitar informações à empresa, bem como acompanhar as providências adotadas com vistas ao atendimento das determinações/recomendações do Tribunal de Contas do de Goiás - TCE-GO - em relação aos processos de auditoria, prestação de contas e tomada de contas especial;
2. Zelar pelo cumprimento das recomendações feitas pela Auditoria Interna do Estado, da Controladoria Geral do Estado, em qualquer procedimento de auditoria;
3. Observar se os resultados apresentados estão em linha com o CDI contratado pela empresa; em caso negativo, indagar acerca das ações em curso para compatibilização dos resultados com os compromissos assumidos no acordo;
4. Acompanhar e esclarecer autuações, penalidades, e as medidas implantadas para evitar sua repetição.