



GOVERNO DO ESTADO  
**RIO GRANDE DO SUL**

SECRETARIA DE PARCERIAS  
E CONCESSÕES

# Guia de Orientação

## Conselheiros de Administração



# SECRETARIA DE PARCERIAS E CONCESSÕES - SEPAR

## **Secretário de Parcerias e Concessões**

Pedro Maciel Capeluppi

## **Secretário Adjunto**

Gabriel Ribeiro Fajardo

## **Diretor-Geral**

Rafael Da Cunha Ramos

## **Diretor-Geral Adjunto**

Luis Napoleão Zettermann

## **Assessoria de Controle Interno e Governança**

Antonio Simões Branco Junior

## **Assessoria de Comunicação Social**

Lucas Settler Barroso

## **Assessoria Jurídica**

Carlos Eduardo Da Silveira

## **Procuradoria Jurídica Setorial - PGE**

César Kasper De Marsillac

**Elaborado pela equipe da Unidade de Acompanhamento das Estatais –  
UNEST**

## **Revisado**

Antonio Simões Branco Junior

Cecília Rutkoski Hoff

Valnei André Prevedello

## **Revisão da Procuradoria Geral do Estado - PGE**

Lívia Deprá Camargo Sulzbach

**Abril/2023**



# SUMÁRIO

1. APRESENTAÇÃO.....	4
2. DEVERES E RESPONSABILIDADES DOS CONSELHEIROS.....	6
Dever de diligência (art. 153) .....	6
Finalidade das Atribuições e Desvio de Poder (art. 154) .....	6
Lealdade (art. 155).....	6
Conflito de Interesses (art. 156).....	7
Dever de Informar (art. 157) .....	7
Responsabilidade dos Administradores (art. 158).....	7
Deveres Previstos na Lei das Estatais .....	8
3. COMPETÊNCIAS DO CONSELHO DE ADMINISTRAÇÃO.....	9
4. ATUAÇÃO .....	11
Preparação .....	11
Reuniões.....	11
Regimento Interno.....	12
Secretaria do Conselho de Administração .....	12
Banco de Dados/Portal de Governança .....	12
Agenda .....	12
Pauta .....	12
Convidados.....	13
Atas .....	13
Conhecimentos Recomendados .....	13
5. ESTRUTURA DE REUNIÃO.....	15
Pautas Fixas ou Recorrentes .....	15
Pautas Específicas.....	16
6. AVALIAÇÃO.....	19
Avaliação Individual dos Conselheiros .....	19
Avaliação do Conselho .....	21
REFERÊNCIAS .....	25

## I. APRESENTAÇÃO

O Conselho de Administração é o órgão central da estrutura de governança corporativa de uma organização. Por ser um órgão colegiado que participa do processo de tomada de decisões estratégicas, através do compartilhamento de diferentes opiniões e experiências, permite que haja maior segurança nas decisões e evita que todas as atribuições se concentrem em uma única pessoa: propostas, avaliações, execução e monitoramento<sup>1</sup>.

Assim, enquanto a diretoria mantém o foco nas decisões cotidianas, o Conselho deve estar atento ao ambiente externo para viabilizar as melhores decisões de longo prazo para a organização<sup>2</sup>. A maior parte das normas aplicáveis aos conselhos de administração estão dispostas na Lei nº 6.404/1976, conhecida como Lei das S/A<sup>3</sup>. No cenário do setor público, a Lei nº 13.303/2016, Lei das Estatais, complementa as disposições, visando reforçar a governança corporativa<sup>4</sup>.

O Conselho de Administração deve ser composto por no mínimo sete e no máximo 11 membros, conforme o art. 13, inciso I, da Lei 13.303/2016, devendo observar as regras do Decreto Estadual 54.110/2018 sobre a participação dos empregados, bem como, no caso das sociedades de economia mista, a participação de representante dos acionistas minoritários. Deve garantir, ainda, que 25% dos membros sejam independentes<sup>5</sup>.

O presente guia traz os principais pontos relativos a atribuições, deveres e responsabilidades do Conselho de Administração, elencando diretrizes para a orientação das reuniões e para o desempenho efetivo das atividades do colegiado, com vistas a subsidiar a tomada de decisão e contribuir para a otimização dos resultados das estatais gaúchas, sendo aplicável a todos os seus membros, independentemente da forma de ingresso. Por meio de orientações gerais e sucintas sobre suas atividades, baseadas na legislação e nas principais referências no tema, pretende-se auxiliar no atingimento de

---

<sup>1</sup> DA SILVEIRA, Alexandre Di Miceli. Governança corporativa no Brasil e no mundo: teoria e prática. Elsevier Brasil, 2015.

<sup>2</sup> Ibid.

<sup>3</sup> BRASIL. Lei 6.404 de 15 de dezembro de 1976. Dispõe sobre as Sociedades por Ações. Disponível em [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/l6404consol.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l6404consol.htm)

<sup>4</sup> BRASIL. Lei nº 13.303, de 30 de junho de 2016. Dispõe sobre o estatuto jurídico da empresa pública, da sociedade de economia mista e de suas subsidiárias, no âmbito da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios. Disponível em: < [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2015-2018/2016/lei/l13303.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2016/lei/l13303.htm)>.

<sup>5</sup> BRASIL. Lei nº 13.303, de 30 de junho de 2016. Dispõe sobre o estatuto jurídico da empresa pública, da sociedade de economia mista e de suas subsidiárias, no âmbito da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios. Disponível em: < [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2015-2018/2016/lei/l13303.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2016/lei/l13303.htm)>.

elevados padrões de governança corporativa nestas empresas tão importantes para a economia, no alcance de metas sociais e na execução de políticas públicas<sup>6</sup>.

---

<sup>6</sup> IBGC. Boas Práticas de Governança Corporativa para Empresas Estatais. Disponível em: <<https://conhecimento.ibgc.org.br/Paginas/Publicacao.aspx?PubId=24336>>



## 2. DEVERES E RESPONSABILIDADES DOS CONSELHEIROS

Dada a relevância das suas decisões para o futuro da empresa, muitos deveres e responsabilidades advêm da atividade de conselheiro de administração. No caso das estatais, que possuem função social de realização do interesse coletivo, atuando em áreas que podem afetar toda a cadeia produtiva, a atenção deve ser redobrada<sup>7</sup>. A transparência é um dos principais requisitos a serem observados<sup>8</sup>.

Segundo o art. 145 de Lei nº 6.404/1976, as normas relativas a requisitos, impedimentos, investidura, remuneração, deveres e responsabilidade dos administradores são comuns aos conselheiros de administração e aos diretores<sup>9</sup>. Os deveres e responsabilidades são trazidos na seção IV da norma, sendo apresentados resumidamente a seguir:

### Dever de diligência (art. 153)

O administrador deve utilizar do mesmo cuidado e diligência com o qual um cidadão ativo e probo estaria tratando os seus próprios negócios.

### Finalidade das Atribuições e Desvio de Poder (art. 154)

O administrador deve exercer as suas atribuições, conforme disposto pela lei e o estatuto, visando a alcançar os fins de interesse da companhia, mesmo que conflitem com os interesses de quem o elegeu. São vedados a prática de ato de liberalidade à custa da companhia, ou de qualquer ato, sem autorização prévia da assembleia geral ou do conselho de administração, que implique na tomada por empréstimo ou utilização de bens, recursos ou créditos da companhia, bem como o recebimento de terceiros de vantagem pessoal em razão do exercício do cargo.

### Lealdade (art. 155)

O administrador deve servir com lealdade à companhia e manter reserva sobre os seus negócios. Assim, não pode utilizar, em benefício próprio ou de terceiros, de oportunidades obtidas ou conhecidas em razão do cargo, tampouco omitir-se no

---

<sup>7</sup> DA SILVEIRA, Alexandre Di Miceli. Governança corporativa no Brasil e no mundo: teoria e prática. Elsevier Brasil, 2015.

<sup>8</sup> Ibid.

<sup>9</sup> BRASIL. Lei 6.404 de 15 de dezembro de 1976. Dispõe sobre as Sociedades por Ações. Disponível em [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/l6404consol.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l6404consol.htm)



exercício ou proteção dos direitos da companhia ou obstruir oportunidades de negócios. ou aquisição de bens ou direitos necessários à companhia. O zelo pelo sigilo faz parte do dever de lealdade, estendendo-se os cuidados aos subordinados ou terceiros.

### **Conflito de Interesses (art. 156)**

O administrador não deve intervir em operações em que tiver interesse conflitante com a companhia. Nesses casos, deve cientificar os demais administradores do seu impedimento, abster-se de votação, e fazer consignar, em ata de reunião do Conselho de Administração ou da diretoria, a natureza e extensão do seu interesse. O administrador somente pode contratar com a companhia em condições razoáveis ou equitativas, idênticas às que prevalecem no mercado e conforme previsto nas políticas da companhia sobre transações com partes relacionadas.

### **Dever de Informar (art. 157)**

Em companhias abertas, os administradores devem declarar, ao firmar o termo de posse, o número de ações ou outros ativos que seja titular, relacionados à empresa ou a sociedades controladas ou do mesmo grupo econômico, bem como comunicar questões relevantes ao mercado constantes do art. 157 da Lei nº 6.404/1976. Tratando-se do setor público, há exigências adicionais, com disposições específicas trazidas na Lei nº 13.303/2016, conhecida como Lei das Estatais e na Lei Complementar nº 131/2009, conhecida como Lei da Transparência<sup>10</sup>.

### **Responsabilidade dos Administradores (art. 158)**

O administrador não é pessoalmente responsável pelas obrigações que contrair em virtude de ato regular de gestão, mas responde civilmente por prejuízos que causar, quando proceder com violação da lei ou estatuto ou, dentro das suas atribuições ou poderes, com culpa ou dolo. Ainda, pode vir a ser responsabilizado por atos ilícitos de outros administradores, quando for conivente, se negligenciar em descobri-los ou, deles tendo conhecimento, deixar de agir para impedir a sua prática, bem como por atos de predecessor se deixar de comunicá-los à assembleia geral. Estudar a empresa de forma aprofundada previamente à posse, evidenciar a atuação ativa e independente formalizar

---

<sup>10</sup> BRASIL. Lei Complementar nº 131, de 27 de maio de 2009. Acrescenta dispositivos à Lei Complementar nº 101, de 4 de maio de 2000, que estabelece normas de finanças públicas voltadas para a responsabilidade na gestão fiscal e dá outras providências, a fim de determinar a disponibilização, em tempo real, de informações pormenorizadas sobre a execução orçamentária e financeira da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/lcp/lcp131.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/lcp/lcp131.htm)

as opiniões divergentes em ata são formas de minimizar os riscos decorrentes das atividades<sup>11</sup>.

Vale ressaltar que o conselheiro deve atentar para os dispositivos da Lei 8.429/1992 (Lei de Improbidade Administrativa), do Código de Conduta da Alta Administração<sup>12</sup> (Decreto nº 45.746/2008), da Lei nº 12.846/2013 (Lei Anticorrupção) e da Lei Estadual nº 11.424/2000 (Lei Orgânica do Tribunal de Contas do Estado do Rio Grande do Sul).

Existem recursos para proteção dos administradores quanto à responsabilização civil em suas atividades, como os seguros de D&O (“*Directors and Officers Liability Insurance*”) e contratos de indenidade. Porém, tais ferramentas não garantem indenização em qualquer situação, e envolvem obrigações pelas partes, como a comunicação imediata de fatos, sendo importante que se conheça as condições envolvidas. Para a utilização desses instrumentos, deverá haver previsão em Estatuto Social.

## Deveres Previstos na Lei das Estatais

Além dos deveres previstos na Lei nº 6.404/1976, outras questões específicas às estatais estão previstas na Lei nº 13.303/2016, como a participação pelos administradores eleitos, na posse e anualmente, de treinamentos específicos relacionados às atividades da empresa e outras matérias legalmente previstas, bem como da avaliação de desempenho anual para aferição de desempenho e eficiência, individual e coletivamente<sup>13</sup>.

<sup>11</sup> DA SILVEIRA, Alexandre Di Miceli. Governança corporativa no Brasil e no mundo: teoria e prática. Elsevier Brasil, 2015.

<sup>12</sup> SEST. Secretaria de Coordenação e Governança das Empresas Estatais. Manual do Conselheiro de Administração. Disponível em: <<https://www.gov.br/economia/pt-br/assuntos/empresas-estatais-federais/publicacoes/arquivos/manual-do-conselheiro-de-administracao-dest.pdf/view>>

<sup>13</sup> BRASIL. Lei nº 13.303, de 30 de junho de 2016. Dispõe sobre o estatuto jurídico da empresa pública, da sociedade de economia mista e de suas subsidiárias, no âmbito da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios. Disponível em: <<http://www2.camara.leg.br/legin/fed/lei/2016/lei-13303-30-junho-2016-783296-norma-pl.html>>.



### 3. COMPETÊNCIAS DO CONSELHO DE ADMINISTRAÇÃO

As competências fixadas em Lei ao Conselho de Administração encontram-se dispostas no art. 142 da Lei nº 6.404/1976. As estatais possuem competências adicionais referidas na Lei nº 13.303/2016.

#### Competências Lei nº 6.404/1976 (art. 142)

- ▶ Fixar a orientação geral dos negócios da companhia.
- ▶ Eleger e destituir os diretores da companhia e fixar-lhes as atribuições, observado o que a respeito dispuser o estatuto.
- ▶ Fiscalizar a gestão dos diretores, examinar, a qualquer tempo, os livros e papéis da companhia, solicitar informações sobre contratos celebrados ou em via de celebração, e quaisquer outros atos.
- ▶ Convocar a assembleia-geral quando julgar conveniente, ou no caso do artigo 132.
- ▶ Manifestar-se sobre o relatório da administração e as contas da diretoria.
- ▶ Manifestar-se previamente sobre atos ou contratos, quando o estatuto assim o exigir.
- ▶ Deliberar, quando autorizado pelo estatuto, sobre a emissão de ações ou de bônus de subscrição.
- ▶ Autorizar, se o estatuto não dispuser em contrário, a alienação de bens do ativo não circulante, a constituição de ônus reais e a prestação de garantias a obrigações de terceiros.
- ▶ Escolher e destituir os auditores independentes, se houver.

#### Competências Lei nº 13.303/2016 (art. 18)

- ▶ 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.
- ▶ Implementar e supervisionar os sistemas de gestão de riscos e de controle interno estabelecidos para a prevenção e mitigação dos principais riscos a que está exposta a empresa pública ou a sociedade de economia mista, inclusive os riscos relacionados à integridade das informações contábeis e financeiras e os relacionados à ocorrência de corrupção e fraude.
- ▶ 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.
- ▶ Avaliar os diretores da empresa pública ou da sociedade de economia mista, nos termos do inciso III do art. 13, podendo contar com apoio metodológico e procedimental do comitê estatutário.
- ▶ Promover anualmente análise de atendimento das metas e resultados na execução do plano de negócios e da estratégia de longo prazo, devendo publicar suas conclusões e informá-las à Assembleia Legislativa, e ao Tribunal de Contas, quando houver (art. 23, § 2º).



Além das atribuições legais, outras são recomendadas pelas boas práticas. Para o setor público, a OCDE<sup>14</sup> indica, por exemplo, a possibilidade de criação de comitês especializados, compostos por membros independentes e qualificados, para apoiar o conselho no desempenho de suas funções. A legislação brasileira prevê a obrigatoriedade do comitê de auditoria estatutário<sup>15</sup>, podendo ser criados outros que sejam convenientes para o alcance dos objetivos do órgão.

Nas suas atividades, o Conselho de Administração da empresa estatal deve buscar estratégias que protejam e valorizem a empresa, alinhando objetivos comerciais com o atendimento das políticas públicas. É de sua competência zelar pela preservação dos princípios éticos e valores da empresa, assim como prestar contas aos acionistas de forma equitativa<sup>16</sup>. Destaca-se que, para uma boa atuação, o conselheiro deve concentrar-se nas decisões estratégicas, evitando o envolvimento em questões operacionais<sup>17</sup>.

Para a plena execução de suas atribuições, recomenda-se que o Conselho de Administração disponha de regimento interno. Pontos importantes a serem organizados para o bom andamento das atividades do órgão são o funcionamento de Secretaria de Apoio ao Conselho de Administração, o fluxo da documentação a ser analisada e procedimentos operacionais gerais. Também é importante que exista norma interna da empresa que trate dos deveres da diretoria, envolvendo, principalmente, as apresentações ao colegiado e o encaminhamento de requisições<sup>18</sup>.

Para o bom atendimento de suas competências, as seções seguintes do Guia trazem orientações práticas para a atuação do Conselho de Administração, abrangendo a estrutura recomendada para a condução das reuniões, entre outros aspectos que contribuem para reforçar a governança.

---

<sup>14</sup> OECD (2018), Diretrizes da OCDE sobre Governança Corporativa de Empresas Estatais, Edição 2015, OECD Publishing, Paris. Disponível em: <<https://www.oecd-ilibrary.org/docserver/9789264181106-pt.pdf?expires=1608572715&id=id&accname=guest&checksum=C4A15FE4BE5B95DF9D44AB2990A977B>>

<sup>15</sup> BRASIL. Lei nº 13.303, de 30 de junho de 2016. Dispõe sobre o estatuto jurídico da empresa pública, da sociedade de economia mista e de suas subsidiárias, no âmbito da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2015-2018/2016/lei/l13303.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2016/lei/l13303.htm)>.

<sup>16</sup> IBGC. Boas Práticas de Governança Corporativa para Empresas Estatais. Disponível em: <<https://conhecimento.ibgc.org.br/Paginas/Publicacao.aspx?PubId=24336>>

<sup>17</sup> DEST. Manual do Conselheiro de Administração. Disponível em: <<https://www.gov.br/economia/pt-br/assuntos/empresas-estatais-federais/publicacoes/arquivos/manual-do-conselheiro-de-administracao-dest.pdf/view>>

<sup>18</sup> Ibid.

## 4. ATUAÇÃO

Partindo das competências do Conselho de Administração tratadas previamente, a presente seção destaca alguns itens que devem ser observados para o bom desempenho de sua atuação.

### Preparação

O candidato indicado ou eleito ao cargo de conselheiro deve avaliar sua preparação e disponibilidade para os compromissos decorrentes da função, bem como possíveis conflitos de interesse. Para iniciar suas atividades, é fundamental que conheça a companhia, sendo ideal que a administração organize uma integração, envolvendo a apresentação às principais áreas e responsáveis e a disponibilização de documentos relevantes à atuação do órgão<sup>19</sup>. Na integração e nos treinamentos anuais, devem ser abordados no mínimo os assuntos de legislação societária e de mercado de capitais, divulgação de informações, controle interno, código de conduta, Lei nº 12.846/2013<sup>20</sup>.

### Reuniões

As reuniões são o momento principal da atividade dos conselheiros. Portanto, deve-se atentar à sua preparação, envolvendo o fluxo de informações, a condução e o foco das reuniões, o nível de responsabilidade de seus integrantes, a harmonia interna e a boa conduta individual<sup>21</sup>. A preparação adequada e a atenção ao momento pelos membros também são fundamentais para a colaboração no bom desempenho das empresas. É importante que ocorra interação com as demais instâncias de gestão e governança da empresa, como a Diretoria Executiva, área responsável pela verificação do cumprimento de obrigações e de gestão de riscos, a Auditoria Interna, os Auditores Independentes e o Comitê de Auditoria, envolvendo reuniões conjuntas entre os órgãos colegiados quando for pertinente<sup>22</sup>. A seção 5 deste Guia apresenta a estrutura recomendada para a condução das reuniões do Conselho de Administração.

---

<sup>19</sup> IBGC. Boas Práticas de Governança Corporativa para Empresas Estatais. Disponível em: <https://conhecimento.ibgc.org.br/Paginas/Publicacao.aspx?PubId=24336>.

<sup>20</sup> BRASIL. Lei nº 13.303, de 30 de junho de 2016. Dispõe sobre o estatuto jurídico da empresa pública, da sociedade de economia mista e de suas subsidiárias, no âmbito da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios. Disponível em: < [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2015-2018/2016/lei/l13303.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2016/lei/l13303.htm)>.

<sup>21</sup> IBGC. Boas práticas para reuniões do conselho de administração. Disponível em: <https://conhecimento.ibgc.org.br/Paginas/Publicacao.aspx?PubId=21053>

<sup>22</sup> B3. Regimento Programa Destaque em Governança das Estatais. Disponível em: [http://www.b3.com.br/pt\\_br/regulacao/estrutura-normativa/listagem/](http://www.b3.com.br/pt_br/regulacao/estrutura-normativa/listagem/)

## Regimento Interno

Deve ser elaborado ou revisado ao menos quando houver posse de novo colegiado. É o instrumento que confere transparência e orientação aos membros, no qual devem ser tratadas as responsabilidades e os procedimentos necessários às suas atividades<sup>23</sup>.

## Secretaria do Conselho de Administração

É recomendada a existência de uma secretaria para apoio ao órgão. Não havendo, pode ser designado um membro para a função. A secretaria tem a responsabilidade de acompanhar as reuniões, desde a sua preparação, organizando as pautas, as convocações, a coleta e o envio de documentação aos conselheiros. Também monitorar se as deliberações do colegiado estão sendo efetivadas<sup>24</sup>.

## Banco de Dados/Portal de Governança

A instalação de um banco de dados, ou portal, para centralização da documentação de suporte à tomada de decisão pelo Conselho é recomendada. É dever da diretoria e da secretaria assegurar que as informações sejam oportunizadas em tempo hábil para a análise, com exatidão e completude suficientes para que os conselheiros embasem suas decisões. Os membros são responsáveis pelo estudo dos tópicos de deliberação previamente às reuniões, bem como pela manutenção da confidencialidade dos materiais acessados<sup>25</sup>.

## Agenda

O calendário anual de reuniões deve ser definido no início de cada exercício, sendo que podem ser solicitadas reuniões extraordinárias quando existam pontos com necessidade de decisão imediata justificada. Podem ser realizadas reuniões à distância quando pertinente<sup>26</sup>.

## Pauta

A pauta deve ser comunicada antes das convocações, sendo selecionada de acordo com as pendências constantes de reuniões anteriores e as solicitações da diretoria e de conselheiros. Deve ser disponibilizada em conjunto com documentação de

---

<sup>23</sup> DEST. Manual do Conselheiro de Administração. Disponível em: <<https://www.gov.br/economia/pt-br/assuntos/empresas-estatais-federais/publicacoes/arquivos/manual-do-conselheiro-de-administracao-dest.pdf/view>>

<sup>24</sup> IBGC. Boas práticas para reuniões do conselho de administração. Disponível em: <<https://conhecimento.ibgc.org.br/Paginas/Publicacao.aspx?PubId=21053>>

<sup>25</sup> Ibid.

<sup>26</sup> Ibid.

análise necessária para deliberações antes da reunião. A antecedência é fundamental para a preparação dos conselheiros quanto aos temas a serem deliberados e às apresentações a serem realizadas pelos responsáveis. Recomenda-se que a pauta traga o tempo e duração da reunião, bem como de cada item a ser discutido<sup>27</sup>.

## Convidados

O Diretor Presidente deve participar das reuniões, a não ser em pautas definidas em regimento ou normativos que restrinjam a sua participação. É incentivada a participação de diretores e outros colaboradores que possam enriquecer as discussões, bem como dos membros do conselho fiscal e comitês<sup>28</sup>.

## Atas

As reuniões do colegiado devem ser registradas em ata, com o conteúdo submetido à ciência dos membros. É boa prática disponibilizar acesso às atas aos interessados, podendo ser restritas informações que se julguem confidenciais ou prejudiciais<sup>29</sup>. A B3 recomenda que o estatuto das empresas que pleiteiam reconhecimento em seu Programa de Destaque em Governança das Estatais traga previsão de divulgação das atas<sup>30</sup> e a Lei das Estatais determina a disponibilização aos órgãos de controle interno e externo da Administração Pública no âmbito dos trabalhos de auditoria. O conselho deve registrar expressamente as motivações técnicas e econômico-financeiras das deliberações do órgão, sem prejuízo de conferir, se for o caso, tratamento sigiloso a documentos sensíveis<sup>31</sup>.

## Conhecimentos Recomendados

Com vistas à qualificação da atuação do Conselho de Administração, é desejável que os conselheiros sejam conhecedores da legislação aplicável ao colegiado e à companhia, bem como de quaisquer documentos e relatórios que sirvam de suporte à tomada de decisão do Conselho de Administração. O quadro “Exemplos de Instrumentos de Conhecimento Recomendado aos Conselheiros” relaciona itens de domínio recomendado aos integrantes do colegiado.

---

<sup>27</sup> Ibid.

<sup>28</sup> IBGC. Boas práticas para reuniões do conselho de administração. Disponível em: <<https://conhecimento.ibgc.org.br/Paginas/Publicacao.aspx?PubId=21053>>

<sup>29</sup> IBGC. Guia de Orientação para o Conselho Fiscal. Disponível em: <<https://conhecimento.ibgc.org.br/Lists/Publicacoes/Attachments/24005/Publicacao-IBGCorienta-CG1ConselhoFiscal.pdf>>

<sup>30</sup> B3. Brasil, Bolsa, Balcão. Regimento Programa Destaque em Governança das Estatais. Disponível em: <<http://www.b3.com.br/data/files/0C/42/72/7C/EEF606107D0F9606790D8AA8/Regimento-Programa-Destaque-Governanca-Estatais.pdf>>

<sup>31</sup> DEST. Manual do Conselheiro de Administração. Disponível em: <<https://www.gov.br/economia/pt-br/assuntos/empresas-estatais-federais/publicacoes/arquivos/manual-do-conselheiro-de-administracao-dest.pdf/view>>

## Exemplos de Instrumentos de Conhecimento Recomendado aos Conselheiros

Quadro - Exemplos de Instrumentos de Conhecimento Recomendado aos Conselheiros

➤ Leis 6.404/1976 e 13.303/2016, bem como regulamentos associados	➤ Acordo de Acionistas
➤ Leis e regulamentos associados à atividade da empresa	➤ Políticas e normativas internas da companhia
➤ Orientações expedidas pelo Comitê de Governança Corporativa das Estatais	➤ Relatórios de Desempenho Econômico-Financeiro e Execução Orçamentária
➤ Guia de Orientação da Unidade de Acompanhamento das Estatais Federais (SEST)	➤ Acompanhamento de indicadores (Qualidade, Rentabilidade etc.)
➤ Planos estratégico, de negócios/ investimentos e de gestão	➤ Relatórios de Acompanhamento de Projetos e Investimentos
➤ Contratos de Gestão e/ou Acordos de Resultados firmados com os acionistas	➤ Relatórios de Processos Judiciais
➤ Contratos de Concessão e de Programa	➤ Demonstrações Financeiras, de Desempenho Econômico-Financeiro e Execução Orçamentária
➤ Atas da Diretoria Executiva	➤ Boas Práticas de Governança expedidas por organizações reconhecidas, como OCDE, IBGC e B3
➤ Atas do Conselho Fiscal	➤ Formulário de Referência
➤ Atas das Assembleias Gerais de Acionistas	➤ Relatórios e Normativas expedidos pelo poder Concedente / Órgão Regulador
➤ Atas anteriores do próprio Conselho de Administração	➤ Relatórios de Monitoramento de Riscos
➤ Resumo Executivo para instrução dos itens de pauta das reuniões do colegiado	➤ Carta Anual de Políticas Públicas e de Governança Corporativa
➤ Regimento Interno do Conselho	➤ Relatórios das Auditorias Interna e Externa/Independente
➤ Estatuto Social e Regimento Interno da companhia	➤ Relatórios de Auditorias de Órgãos de Controle Interno e Externo
➤ Código de Conduta da Companhia	➤ Relatórios do Comitê de Auditoria Estatutário

## 5. ESTRUTURA DE REUNIÃO

A presente seção discorre, de forma resumida, sobre como devem ser organizadas as reuniões, de acordo com o trazido no Caderno de Boas Práticas para Reuniões do Conselho de Administração do IBGC<sup>32</sup>. Os assuntos a serem discutidos nas reuniões podem ser temas fixos – ou recorrentes – e temas *ad hoc* – ou específicos.

Ambos os temas se subdividem entre aqueles de caráter informativo e os que necessitam de deliberação, devendo ser evitada a discussão de temas que não estiverem previamente estabelecidos na pauta. A estrutura recomendada para a reunião do Conselho de Administração deve abordar, de acordo com a sua agenda:

- ▶ Temas com a participação do principal executivo ou dirigentes da companhia.
- ▶ Temas de interesse particular dos conselheiros, não envolvendo a participação de dirigentes da companhia. Esses temas devem ser tratados no final ou no início da reunião.
- ▶ Temas que requerem tomada de decisões sem a presença do principal executivo, o que ocorre em casos em que não há consenso entre os conselheiros ou quando são discutidas a avaliação e a remuneração do principal executivo.

É recomendável que a pauta da reunião seja organizada com o tempo a ser dedicado a cada tema, cabendo ao presidente a organização para que seja cumprido o estabelecido. De forma geral, um Conselho de Administração eficaz deve distribuir a reunião com a maior parcela de tempo dedicada às discussões sobre estratégias (futuro), seguida pela operação (presente), e resultados (passado), nessa ordem de relevância.

### Pautas Fixas ou Recorrentes

Envolvem os temas de avaliação rotineira, como aprovação das atas, análise dos fatos mais importantes ocorridos no período e avaliação dos resultados da companhia, devendo observar ainda as disposições do Estatuto Social.

- ▶ **Aprovação da Ata da Reunião Anterior:** leitura, aprovação e assinatura. As atas são de fundamental importância e devem ser guardadas em livro pela companhia.

---

<sup>32</sup> IBGC. Boas práticas para reuniões do conselho de administração. Disponível em: <<https://conhecimento.ibgc.org.br/Paginas/Publicacao.aspx?PubId=21053>>

- ▶ **Fatos Relevantes:** apresentação sucinta, pelo presidente do Conselho de Administração ou principal executivo, acerca do panorama geral dos negócios da companhia.
  
- ▶ **Resultados Financeiros e Acompanhamento dos Principais Projetos da Companhia:** devem ser avaliados os resultados da companhia e analisar os fatos mais importantes ocorridos no período. Os Diretores das áreas devem conduzir as apresentações sobre os temas e o Conselho Fiscal, Comitê de Auditoria, ou outros, devem ser ouvidos no que couber. Destacam-se as pautas:
  - **Financeiras:** demonstrações contábeis, fluxo de caixa, endividamento etc.
  - **Comerciais:** comportamento do mercado, concorrência, clientes etc.;
  - **Operacionais:** volume de produção, custos, investimentos etc.;
  - **Estratégia:** acompanhamento do planejamento estratégico, adequações periódicas etc;
  - **Estruturais:** controles, pessoal, riscos etc.

## Pautas Específicas

São as pautas em que os conselheiros exercem de forma mais objetiva a missão central do órgão: proteger e valorizar o patrimônio e maximizar o retorno do investimento, tratando de definições e orientações para o futuro da companhia. A relevância dos temas pode justificar o dispêndio de maior tempo do que outros, sendo pertinente a inclusão de encontros exclusivamente direcionados às matérias. Para analisar propostas e orientar a condução dos negócios, os conselheiros devem estar embasados nos valores da organização e nos propósitos e crenças dos acionistas. Além disso, devem utilizar de suas experiências pessoais e profissionais. As pautas específicas incluem:

- ▶ **Projetos e Planos Anuais em Andamento:** os aspectos a serem acompanhados dos projetos e planos anuais aprovados e em andamento devem ser acordados com a Diretoria, que deverá organizar apresentações para monitoramento pelo Conselho.
  
- ▶ **Projetos e Planos Anuais para Aprovação:** o Conselho de Administração também deve acordar com a Diretoria Executiva os aspectos dos projetos e planos anuais que deverão ser apresentados nas reuniões para aprovação pelo órgão. É fundamental o envio de material completo em tempo hábil para embasar a decisão dos conselheiros.
  
- ▶ **Estratégia e Orçamento:** o direcionamento estratégico da companhia, de competência do Conselho de Administração, é base para que se



desenvolva o plano de ação estratégico e o orçamento anual e plurianual. O orçamento é a ferramenta utilizada para o alcance dos objetivos planejados de forma que maximize os resultados da organização.

No caso específico das estatais, destaca-se a necessidade de inclusão como pauta específica o plano de negócios para o exercício anual seguinte e a estratégia de longo prazo atualizada, com análise de riscos e oportunidades para, no mínimo, os próximos 5 (cinco) anos. Esses documentos devem ser aprovados pelo Conselho de Administração até a última reunião ordinária do ano anterior, conforme prevê o art. 23 da lei nº 13.303/2016.

## 6. AVALIAÇÃO

A Lei nº 13.303/2016 prevê que seja realizada avaliação anual, individual e coletiva, do Conselho de Administração, de acordo com as boas práticas de governança corporativa. A prática proporciona o acompanhamento aprofundado das atividades e auxilia no desenvolvimento do colegiado<sup>33</sup>. Deve haver comprometimento dos membros na identificação das características a melhorar, tanto individualmente, quanto no grupo, para a efetividade do processo<sup>34</sup>. É importante que as respostas sejam justificadas para possibilitar a identificação dos pontos com necessidade de melhorias.

O presente guia traz propostas de modelos a serem seguidos pelos conselhos das empresas estatais do estado, adaptados de publicações do Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC)<sup>35</sup>. É indicado que os resultados das avaliações sejam formalizados e compartilhados com as entidades proprietárias e instâncias de coordenação do Estado, bem como compartilhado com o comitê de elegibilidade para fins de verificação da conformidade do processo segundo prevê o Decreto nº 54.110/2018, ou comitê de pessoas, quando existente<sup>36</sup>.

---

<sup>33</sup> IBGC. Avaliação de Conselhos: Recomendações Prática. Disponível em:  
<[https://conhecimento.ibgc.org.br/Lists/Publicacoes/Attachments/24358/IBGC\\_Orienta\\_avaliacao\\_de\\_conselhos\\_2020.pdf](https://conhecimento.ibgc.org.br/Lists/Publicacoes/Attachments/24358/IBGC_Orienta_avaliacao_de_conselhos_2020.pdf)>

<sup>34</sup> IBGC. Código de Melhores Práticas de Governança Corporativa. Disponível em:  
<<https://conhecimento.ibgc.org.br/Lists/Publicacoes/Attachments/21138/Publicacao-IBGCCodigo-CodigodasMelhoresPraticasdeGC-5aEdicao.pdf>>

<sup>35</sup> IBGC. Guia de Orientação para Planejamento de Sucessão, Avaliação e Remuneração de Conselho de Administração e Diretor-Presidente. Disponível em:  
<<https://conhecimento.ibgc.org.br/Paginas/Publicacao.aspx?PubId=22125>>  
IBGC. Avaliação de Conselhos: Recomendações Prática. Disponível em:  
<[https://conhecimento.ibgc.org.br/Lists/Publicacoes/Attachments/24358/IBGC\\_Orienta\\_avaliacao\\_de\\_conselhos\\_2020.pdf](https://conhecimento.ibgc.org.br/Lists/Publicacoes/Attachments/24358/IBGC_Orienta_avaliacao_de_conselhos_2020.pdf)>

<sup>36</sup> IBGC. Boas Práticas de Governança Corporativa para Empresas Estatais. Disponível em:  
<<https://conhecimento.ibgc.org.br/Paginas/Publicacao.aspx?PubId=24336>>

## Avaliação Individual dos Conselheiros

(Adaptada do IBGC)

1. Possui experiências, formação e competências técnicas adequadas à estratégia da empresa, as suas responsabilidades como participante de colegiado, e confere complementariedade à composição do grupo?
  - a) Não (há necessidade significativa de melhoria)
  - b) Algumas vezes (há espaço para melhoria)
  - c) Na maioria das vezes (adequado)
  - d) Sim (excelente)
  - e) Desconheço (não se aplica)
  
2. Demonstra diligência e dedicação de tempo e energia para chegar às reuniões com boa compreensão dos temas em pauta, e traz questões e argumentos previamente refletidos?
  - a) Não (há necessidade significativa de melhoria)
  - b) Algumas vezes (há espaço para melhoria)
  - c) Na maioria das vezes (adequado)
  - d) Sim (excelente)
  - e) Desconheço (não se aplica)
  
3. Cumpre com as suas responsabilidades individuais, contribuindo com a efetividade do colegiado, mantendo o foco na pauta, nas discussões, nos encaminhamentos, e enriquecendo o processo decisório do grupo?
  - a) Não (há necessidade significativa de melhoria)
  - b) Algumas vezes (há espaço para melhoria)
  - c) Na maioria das vezes (adequado)
  - d) Sim (excelente)
  - e) Desconheço (não se aplica)
  
4. Demonstra autonomia para formar a própria opinião sobre um assunto, a capacidade de sustentar pontos de vista divergentes e a atuação desprovida de conflito de interesses, declarando-se impedido em casos de conflitos de interesse pessoal?
  - a) Não (há necessidade significativa de melhoria)
  - b) Algumas vezes (há espaço para melhoria)
  - c) Na maioria das vezes (adequado)
  - d) Sim (excelente)
  - e) Desconheço (não se aplica)
  
5. Conhece e está alinhado às melhores práticas de governança corporativa, buscando aplicá-las na empresa?
  - a) Não (há necessidade significativa de melhoria)
  - b) Algumas vezes (há espaço para melhoria)
  - c) Na maioria das vezes (adequado)
  - d) Sim (excelente)
  - e) Desconheço (não se aplica)

6. Tendo em vista a importância de seu aperfeiçoamento contínuo no papel de conselheiro, está comprometido pessoalmente com a busca de novos conhecimentos e com o autodesenvolvimento de competências, visando o melhor exercício e adequação das suas funções junto ao colegiado?
- a) Não (há necessidade significativa de melhoria)
  - b) Algumas vezes (há espaço para melhoria)
  - c) Na maioria das vezes (adequado)
  - d) Sim (excelente)
  - e) Desconheço (não se aplica)
7. Demonstra interesse pelo negócio da empresa e esforça-se para entendê-lo?
- a) Não (há necessidade significativa de melhoria)
  - b) Algumas vezes (há espaço para melhoria)
  - c) Na maioria das vezes (adequado)
  - d) Sim (excelente)
  - e) Desconheço (não se aplica)
8. Demonstra pontualidade e frequência nas reuniões, indicando seu engajamento e comprometimento com o colegiado?
- a) Não (há necessidade significativa de melhoria)
  - b) Algumas vezes (há espaço para melhoria)
  - c) Na maioria das vezes (adequado)
  - d) Sim (excelente)
  - e) Desconheço (não se aplica)
9. É capaz de gerenciar conflitos e lidar de maneira positiva com opiniões divergentes, ou seja, aceita diferentes pontos de vista e comunica-se de forma clara e objetiva, direcionando o foco das discussões para argumentos e não a aspectos individuais?
- a) Não (há necessidade significativa de melhoria)
  - b) Algumas vezes (há espaço para melhoria)
  - c) Na maioria das vezes (adequado)
  - d) Sim (excelente)
  - e) Desconheço (não se aplica)
10. Na qualidade de conselheiro, quais são as suas sugestões para melhorar a atuação do Conselho de Administração?
11. Na qualidade de conselheiro, qual é a sua proposta de agenda para o Conselho de Administração, considerando o próximo exercício fiscal?
12. Qual nota você atribui à sua participação no conselho e colaboração para o desempenho da empresa (considerando 1 a nota mínima e 10 a nota máxima)?

## Avaliação Coletiva do Conselho de Administração

1. Todos os conselheiros conhecem e entendem a missão, a visão, os valores, a estratégia, os riscos e o plano de negócios da organização?
  - a) Não (há necessidade significativa de melhoria)
  - b) Algumas vezes (há espaço para melhoria)
  - c) Na maioria das vezes (adequado)
  - d) Sim (excelente)
  - e) Desconheço (não se aplica)
  
2. O Conselho de Administração supervisiona, de forma adequada, o plano de negócios/estratégico/de investimentos e o orçamento, ao longo do ano, monitorando o progresso do que foi planejado versus o realizado?
  - a) Não (há necessidade significativa de melhoria)
  - b) Algumas vezes (há espaço para melhoria)
  - c) Na maioria das vezes (adequado)
  - d) Sim (excelente)
  - e) Desconheço (não se aplica)
  
3. Os conselheiros estão focados nas questões estratégicas dos negócios da companhia, suas subsidiárias e controladas, priorizando, junto à Diretoria Executiva, as questões relevantes e de maior impacto nos resultados?
  - a) Não (há necessidade significativa de melhoria)
  - b) Algumas vezes (há espaço para melhoria)
  - c) Na maioria das vezes (adequado)
  - d) Sim (excelente)
  - e) Desconheço (não se aplica)
  
4. O Conselho de Administração acompanha os processos de controles internos e verifica se eles são adequados para identificar e monitorar os riscos e proteger os ativos da companhia?
  - a) Não (há necessidade significativa de melhoria)
  - b) Algumas vezes (há espaço para melhoria)
  - c) Na maioria das vezes (adequado)
  - d) Sim (excelente)
  - e) Desconheço (não se aplica)
  
5. O Conselho de Administração acompanha e discute regularmente, com a Diretoria-Executiva, a gestão dos riscos corporativos e a exposição a riscos que podem impactar os resultados e a longevidade da organização ou destruir valor para os acionistas?
  - a) Não (há necessidade significativa de melhoria)
  - b) Algumas vezes (há espaço para melhoria)
  - c) Na maioria das vezes (adequado)
  - d) Sim (excelente)
  - e) Desconheço (não se aplica)

6. A Composição do Conselho de Administração está adequada, levando-se em conta a quantidade de membros, o percentual de conselheiros independentes e a diversidade de idade, gênero, escolaridade, área de formação e experiência de seus participantes?
- a) Não (há necessidade significativa de melhoria)
  - b) Algumas vezes (há espaço para melhoria)
  - c) Na maioria das vezes (adequado)
  - d) Sim (excelente)
  - e) Desconheço (não se aplica)
7. O Conselho de Administração interage de forma adequada com os acionistas?
- a) Não (há necessidade significativa de melhoria)
  - b) Algumas vezes (há espaço para melhoria)
  - c) Na maioria das vezes (adequado)
  - d) Sim (excelente)
  - e) Desconheço (não se aplica)
8. O Conselho de Administração tem um Regimento Interno e o observa na condução de suas atividades?
- a) Não (há necessidade significativa de melhoria)
  - b) Algumas vezes (há espaço para melhoria)
  - c) Na maioria das vezes (adequado)
  - d) Sim (excelente)
  - e) Desconheço (não se aplica)
9. O Conselho de Administração zela pelo monitoramento do cumprimento das políticas institucionais, bem como de quaisquer outras iniciativas às quais a companhia tenha aderido, tais como Código de Conduta e Integridade, Princípios de Sustentabilidade, etc.?
- a) Não (há necessidade significativa de melhoria)
  - b) Algumas vezes (há espaço para melhoria)
  - c) Na maioria das vezes (adequado)
  - d) Sim (excelente)
  - e) Desconheço (não se aplica)
10. O Conselho de Administração comunica, claramente, à Diretoria-Executiva e aos responsáveis pela Governança Corporativa, suas necessidades de informações?
- a) Não (há necessidade significativa de melhoria)
  - b) Algumas vezes (há espaço para melhoria)
  - c) Na maioria das vezes (adequado)
  - d) Sim (excelente)
  - e) Desconheço (não se aplica)
11. O Conselho de Administração recebe as informações para embasamento de suas análises em tempo hábil, e de forma completa?
- a) Não (há necessidade significativa de melhoria)
  - b) Algumas vezes (há espaço para melhoria)

- c) Na maioria das vezes (adequado)
  - d) Sim (excelente)
  - e) Desconheço (não se aplica)
12. O suporte técnico, operacional e estratégico prestado pela companhia ao órgão é adequado e efetivo?
- a) Não (há necessidade significativa de melhoria)
  - b) Algumas vezes (há espaço para melhoria)
  - c) Na maioria das vezes (adequado)
  - d) Sim (excelente)
  - e) Desconheço (não se aplica)
13. O Conselho de Administração tem uma agenda estabelecida com frequência e antecedência adequadas, contemplando temas estratégicos prioritários como relatórios financeiros e orçamentários, planos de investimentos, programas de recursos humanos e planos de produtos/serviços?
- a) Não (há necessidade significativa de melhoria)
  - b) Algumas vezes (há espaço para melhoria)
  - c) Na maioria das vezes (adequado)
  - d) Sim (excelente)
  - e) Desconheço (não se aplica)
14. As reuniões do Conselho de Administração são estruturadas de forma a estimular a participação de todos os membros, de maneira construtiva, com espaço para discordância, questionamentos críticos e aproveitamento adequado do tempo?
- a) Não (há necessidade significativa de melhoria)
  - b) Algumas vezes (há espaço para melhoria)
  - c) Na maioria das vezes (adequado)
  - d) Sim (excelente)
  - e) Desconheço (não se aplica)
15. Nas reuniões do Conselho de Administração existe espaço e tempo suficiente para discussão dos assuntos apresentados? Há equilíbrio entre tempo de apresentação e debate?
- a) Não (há necessidade significativa de melhoria)
  - b) Algumas vezes (há espaço para melhoria)
  - c) Na maioria das vezes (adequado)
  - d) Sim (excelente)
  - e) Desconheço (não se aplica)
16. Os conselheiros preparam-se adequadamente para as reuniões e têm participação efetiva durante as apresentações e os debates, fazendo perguntas pertinentes à Diretoria-Executiva?
- a) Não (há necessidade significativa de melhoria)
  - b) Algumas vezes (há espaço para melhoria)
  - c) Na maioria das vezes (adequado)
  - d) Sim (excelente)
  - e) Desconheço (não se aplica)

17. Os conselheiros acompanham o cumprimento dos objetivos estratégicos estabelecidos e participam dos debates, agregando valor às decisões?
- a) Não (há necessidade significativa de melhoria)
  - b) Algumas vezes (há espaço para melhoria)
  - c) Na maioria das vezes (adequado)
  - d) Sim (excelente)
  - e) Desconheço (não se aplica)
18. O Conselho de Administração conta com um número de comitês suficiente e com composição adequada para suportar a decisão dos assuntos estratégicos tratados pelo colegiado (Estratégia, RH, Auditoria, Finanças, Sustentabilidade etc.)?
- a) Não (há necessidade significativa de melhoria)
  - b) Algumas vezes (há espaço para melhoria)
  - c) Na maioria das vezes (adequado)
  - d) Sim (excelente)
  - e) Desconheço (não se aplica)
19. O conselho supervisiona a efetividade do comitê de auditoria, mantém relacionamento próximo e garante que o órgão lide com questões relativas a controles internos, riscos, auditoria, ética, contabilidade e finanças de maneira adequada?
- a) Não (há necessidade significativa de melhoria)
  - b) Algumas vezes (há espaço para melhoria)
  - c) Na maioria das vezes (adequado)
  - d) Sim (excelente)
  - e) Desconheço (não se aplica)
20. O colegiado demonstra capacidade de tomar decisões de maneira conjunta, priorizando atender às necessidades estratégicas da empresa e das partes interessadas, em detrimento de opiniões, perspectivas ou interesses pontuais dos membros?
- a) Não (há necessidade significativa de melhoria)
  - b) Algumas vezes (há espaço para melhoria)
  - c) Na maioria das vezes (adequado)
  - d) Sim (excelente)
  - e) Desconheço (não se aplica)
21. Quando os conselheiros têm conflitos, de interesse pessoal ou profissional, na matéria colocada em votação, a postura de todos deles é a de declararem-se impedidos?
- a) Não (há necessidade significativa de melhoria)
  - b) Algumas vezes (há espaço para melhoria)
  - c) Na maioria das vezes (adequado)
  - d) Sim (excelente)
  - e) Desconheço (não se aplica)



## REFERÊNCIAS

BRASIL. Lei nº 6.404 de 15 de dezembro de 1976. Dispõe sobre as Sociedades por Ações. Disponível em <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/l6404consol.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l6404consol.htm)>

BRASIL. Lei nº 13.303, de 30 de junho de 2016. Dispõe sobre o estatuto jurídico da empresa pública, da sociedade de economia mista e de suas subsidiárias, no âmbito da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2015-2018/2016/lei/l13303.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2016/lei/l13303.htm)>.

B3. Brasil, Bolsa, Balcão. Regimento Programa Destaque em Governança das Estatais. Disponível em: [http://www.b3.com.br/pt\\_br/regulacao/estrutura-normativa/listagem/](http://www.b3.com.br/pt_br/regulacao/estrutura-normativa/listagem/).

DA SILVEIRA, Alexandre Di Miceli. Governança corporativa no Brasil e no mundo: teoria e prática. Elsevier Brasil, 2015.

IBGC. Instituto Brasileiro de Governança Corporativa. Avaliação de Conselhos: Recomendações Prática. Disponível em: <[https://conhecimento.ibgc.org.br/Lists/Publicacoes/Attachments/24358/IBGC\\_Orienta\\_avaliao\\_de\\_conselhos\\_2020.pdf](https://conhecimento.ibgc.org.br/Lists/Publicacoes/Attachments/24358/IBGC_Orienta_avaliao_de_conselhos_2020.pdf)>

IBGC. Boas Práticas de Governança Corporativa para Empresas Estatais. Disponível em: <<https://conhecimento.ibgc.org.br/Paginas/Publicacao.aspx?PubId=24336>>

IBGC. Instituto Brasileiro de Governança Corporativa. Boas práticas para reuniões do conselho de administração. Disponível em: <<https://conhecimento.ibgc.org.br/Paginas/Publicacao.aspx?PubId=21053>>

IBGC. Instituto Brasileiro de Governança Corporativa. Guia de Orientação para Planejamento de Sucessão, Avaliação e Remuneração de Conselho de Administração e Diretor-Presidente. Disponível em: <<https://conhecimento.ibgc.org.br/Paginas/Publicacao.aspx?PubId=22125>>

IBGC. Instituto Brasileiro de Governança Corporativa. Código de Melhores Práticas de Governança Corporativa. Disponível em: <<https://conhecimento.ibgc.org.br/Lists/Publicacoes/Attachments/21138/Publicacao-IBGCCodigo-CodigodasMelhoresPraticasdeGC-5aEdicao.pdf>>

OECD (2018), Diretrizes da OCDE sobre Governança Corporativa de Empresas Estatais, Edição 2015, OECD Publishing, Paris. Disponível em: <<https://www.oecd-ilibrary.org/docserver/9789264181106pt.pdf?expires=1608572715&id=id&accname=guest&checksum=C4A15FE4BE5B95DF9D44AB2990A977B8>>

RIO GRANDE DO SUL. Decreto nº 54.110, de 15 de junho de 2018. Regulamenta, no âmbito da administração pública estadual, no que pertine às regras de governança aplicáveis às indicações de administradores e conselheiros fiscais, a 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. Disponível em <https://casacivil.rs.gov.br/upload/arquivos/201806/27123208-dec-54-110.pdf>

RIO GRANDE DO SUL. Lei nº 11.424/2000, de 06 de janeiro de 2000. Dispõe sobre a Lei Orgânica do Tribunal de Contas do Estado. Disponível em: <http://www.al.rs.gov.br/FileRepository/repLegisComp/Lei%20n%C2%BA%2011.424.pdf>

SEST. Secretaria de Coordenação e Governança das Empresas Estatais. Manual do Conselheiro de Administração. Disponível em: <https://www.gov.br/economia/pt-br/assuntos/empresas-estatais-federais/publicacoes/arquivos/manual-do-conselheiro-de-administracao-dest.pdf/view>.