



**XXIII SNPTEE
SEMINÁRIO NACIONAL
DE PRODUÇÃO E
TRANSMISSÃO DE
ENERGIA ELÉTRICA**

FI/GEC/32
18 a 21 de Outubro de 2015
Foz do Iguaçu - PR

GRUPO – XVI

GRUPO DE ESTUDO DE ASPECTOS EMPRESARIAIS E GESTÃO CORPORATIVA - GEC

ATUAÇÃO DO CONSELHEIRO DE ADMINISTRAÇÃO REPRESENTANTE DOS EMPREGADOS: UM DEBATE SOBRE A GOVERNANÇA CORPORATIVA DAS ESTATAIS A PARTIR DA APROVAÇÃO DA LEI 12.353/2010

Jailson José Medeiros Alves*
ELETROBRAS

Thadeu Figueiredo Rocha
ELETROBRAS

Carlos Eduardo Rodrigues Pereira
ELETROBRAS

RESUMO

Este artigo tem o objetivo de analisar os impactos na Governança Corporativa das empresas estatais a partir da aprovação da Lei 12.353/2010 que dispõe sobre a participação de empregados nos conselhos de administração das empresas públicas e sociedades de economia mista, suas subsidiárias e controladas e demais empresas em que a União, direta ou indiretamente, detenha a maioria do capital social com direito a voto. O artigo também analisa as implicações da presença de um empregado no núcleo decisório e da dualidade empregado-conselheiro no cotidiano das empresas.

PALAVRAS-CHAVE

Conselho de Administração, Governança Corporativa, Gestão, Representantes dos Empregados

1.0 - INTRODUÇÃO

A partir de 2012, o Conselho de Administração da Eletrobras passou a contar com um representante dos empregados escolhido através de eleição aberta entre seus pares de acordo com a Lei 12.353/2010. Este marco possibilitou grandes oportunidades de interação entre os extremos hierárquicos da empresa fomentando novas canais de diálogo e garantindo um fluxo constante de proposições a diretoria e Conselho de Administração.

As eleições, realizadas em ciclos anuais, são organizadas pela empresa em conjunto com as representações sindicais. A candidatura se faz por meio de formação de chapa com titular e suplente, na qual o titular da chapa eleita é empossado como Conselheiro de Administração na Assembléia Geral Ordinária, geralmente no mês de Abril.

O conselheiro representante dos empregados participa, normalmente, de todas as reuniões e decisões deste órgão excetuando-se as limitações impostas a esta cadeira por lei, em assuntos relativos a relações sindicais, remuneração, benefícios e vantagens, previdência complementar e assistenciais, pois fica configurado o conflito de interesse.

Em um primeiro momento, estas restrições podem denotar uma forte limitação ao trabalho do conselheiro na representação dos interesses dos empregados, porém, este artigo pretende demonstrar o prisma de possibilidades de atuação do conselheiro que transcendem uma visão meramente centrada em questões de natureza trabalhista. É digno de nota que no sistema legislativo brasileiro, a construção de leis representa a concertação em torno de uma redação legal que nem sempre contempla a integralidade dos pleitos das partes relacionadas, fazendo com que a aprovação deste marco sobre a representação dos empregados das empresas públicas e sociedades de economia mista, suas subsidiárias e controladas e demais empresas controladas direta ou indiretamente pela União tenha sido publicado já contendo claramente os assuntos tipificados como conflito de interesse.

A estruturação deste artigo parte de um exame da governança corporativa da Eletrobras, do estudo de caso de atuação da representação dos empregados ao longo dos últimos três anos e de uma reflexão sobre liderança e cultura organizacional.

Vale frisar que este artigo não contempla as experiências de representação dos empregados nos núcleos decisórios de outras companhias.

2.0 - GOVERNANÇA CORPORATIVA DA ELETROBRAS

A administração da Eletrobras compete ao Conselho de Administração e a Diretoria Executiva. O Estatuto da Eletrobras prevê que o Conselho de Administração deve ser composto por até 10 membros da seguinte forma:

- 7 (sete) conselheiros eleitos pelo acionista majoritário;
- 1 (um) eleito pelos acionistas minoritários detentores de ações ordinárias;
- 1 (um) pelos acionistas detentores de ações preferenciais; e
- 1 (um) um eleito como representante dos empregados.

Dentre as atribuições do Conselho de Administração estão: eleger e destituir os diretores da companhia, fiscalizar a gestão de seus membros, e examinar, a qualquer tempo, os livros e papéis da Eletrobras. A Diretoria Executiva é composta por sete membros, sendo que o Presidente é um dos membros do Conselho de Administração.

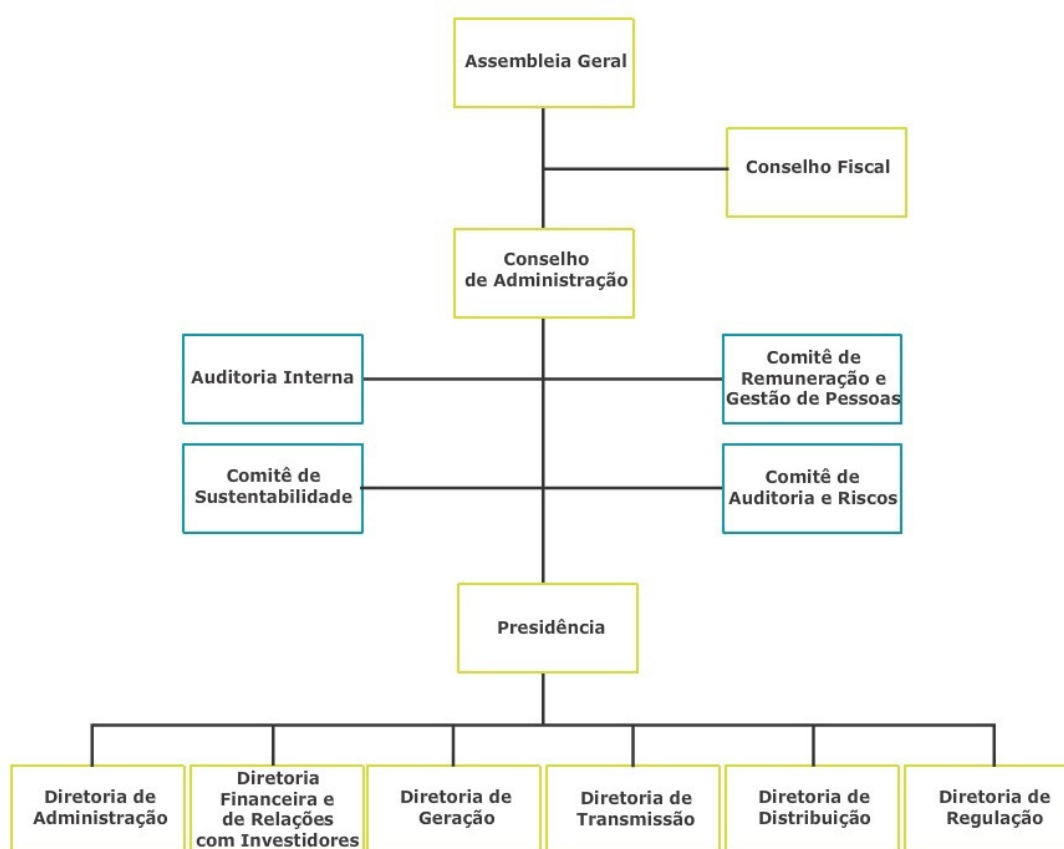


FIGURA 1 – Administração da Eletrobras

Fonte: <http://www.eletrobras.com/elb/data/Pages/LUMIS1F087C03PTBRIE.htm>

O ambiente da Eletrobras, empresa de economia mista do Setor Elétrico, traz consigo uma série de particularidades que influenciam diretamente o ambiente da governança corporativa. Há uma vasta interface das empresas do Sistema Eletrobras com instituições da esfera pública e privada, e o microcosmo de funcionamento do Conselho de Administração possui, minimamente, três grupos de interesse: acionista majoritário (União), acionistas minoritários (investidores) e empregados. Há distanciamentos e aproximações circunstanciais entre os interesses destes três grupos em temas inerentes a gestão corporativa e casos clássicos de conflitos de interesse relativos à atuação da representação dos empregados no CA (que neutralizam o seu voto). As três situações de posicionamento de cada conselheiro em quaisquer matérias (divergência, neutralidade e convergência) devem ser vistas com naturalidade, uma vez que constituem práticas comuns em empresas de capital aberto.

A Lei 12.353/2010 também impõe novos paradigmas para a Diretoria Executiva das empresas, uma vez que a representação dos empregados pode manifestar posições diferentes às dos diretores em matérias discutidas no núcleo decisório e constar o voto em ata.

A representação dos empregados no Conselho de Administração possui um ativo intangível capaz de agregar valor as decisões da companhia, haja vista o seu conhecimento do dia a dia da companhia, do ambiente interno, do clima organizacional, das áreas, gerências, processos, permitindo-lhe uma visão privilegiada dos pontos fortes e fracos da companhia.

Em relação aos conselheiros que não vivenciam o cotidiano da companhia, as ponderações da representação dos empregados, em diversos casos, podem trazer elementos convergentes ou divergentes aos diagnósticos apresentados pela Diretoria Executiva ao núcleo decisório, contribuindo assim, para uma relativa redução da assimetria de informação entre Diretoria e Conselho.

É nítido os ganhos corporativos em função da atuação do conselheiro representante dos empregados em temas como gestão de riscos, auditoria interna, gestão de pessoas, processos, controles internos, informações sobre o portfólio da companhia, dentre outros.

3.0 - ATUAÇÃO DO CONSELHEIRO

Eletrobras, por se tratar de companhia aberta com ações negociadas em bolsas de valores, está sujeita a diversas regulamentações e exigências (internas e externas) juntamente com os membros de sua Diretoria Executiva e Conselho de Administração, as quais podemos citar algumas:

- Instruções da CVM (principalmente a Instrução nº 358);
- Regulamento de Listagem do nível 1 de Governança Corporativa da BM&F Bovespa (a qual Eletrobras é signatária);
- Lei 6.404/1976 (Lei das S.A);
- Estatuto Social da Eletrobras;
- Regimento Interno do Conselho de Administração da Eletrobras;
- Manual de Divulgação e Uso de Informações Relevantes e Política de Negociação de Valores Mobiliários de Emissão da Centrais Elétricas Brasileiras S.A.-Eletrobras; dentre outras.

Sendo assim, o conselheiro de administração representante dos empregados está sujeito a toda legislação vigente para companhias abertas. Devemos considerar ainda as regras da SEC - U.S. Securities and Exchange Commission, pois a Eletrobras tem ações listadas na Bolsa de Nova York.

É importante esclarecer que as informações relevantes da companhia são divulgadas pelo Diretor Financeiro e Relações com Investidores para todo o mercado. Desta forma, a interface da representação dos empregados com os seus pares se dá em total respeito as regras de governança da companhia.

3.1 Reuniões do Conselho de Administração

Destacamos aqui algumas responsabilidades do Conselho de Administração descritas no Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa do IBGC :

- a) Discussão, aprovação e monitoramento de decisões, envolvendo:
 - Estratégia;
 - Estrutura de capital;
 - Appetite e tolerância a risco ;
 - Fusões e aquisições;
 - Práticas de Governança Corporativa;
 - Relacionamento com partes interessadas;
 - Política de gestão de pessoas;
 - Código de Conduta
- b) Apoiar e supervisionar continuamente a gestão da organização com relação aos negócios, aos riscos e às pessoas.

As reuniões do Colegiado tem uma periodicidade mensal, podendo ocorrer reuniões extraordinárias sempre que for necessário.

A quantidade de matérias e a complexidade dos temas exigem dedicação e estudo aprofundado por parte de cada conselheiro. Neste sentido, a representação dos empregados, sempre que julgar necessário, deve priorizar os estudos das questões discutidas no Colegiado e exigir que suas tarefas rotineiras de analista sejam realizadas por

outros profissionais, uma vez que o conselheiro não pode delegar o seu voto e suas responsabilidades estatutárias para terceiros.

Ademais, é fundamental que o Conselheiro exija da empresa treinamentos em temas discutidos no Colegiado em áreas como Contabilidade, Finanças, Governança, Compliance, Riscos, Controles Internos, Auditoria, dentre outros. A capacitação do conselheiro constitui uma boa prática de governança corporativa, haja vista as responsabilidades inerentes a função, assim como a complexidade da gestão dos diversos ativos do Sistema Eletrobras.

O conselheiro representante dos empregados tem maior facilidade de acesso direto ao corpo funcional para realizar consultas sobre matérias, notas técnicas e relatórios produzidos pelas respectivas áreas, respeitando o devido sigilo e confidencialidade das matérias enviadas para deliberação.

3.2 Comitê de Auditoria e Riscos

O Comitê de Auditoria e Riscos da Eletrobras, órgão integrado por três conselheiros de administração, tem como função assessorar o Conselho de Administração no cumprimento das suas responsabilidades de fixação de diretrizes fundamentais e do controle superior da Empresa, com atribuições específicas de análise, acompanhamento e recomendação sobre questões relacionadas ao controle interno, à auditoria e à gestão de riscos. Desde o início das atividades deste órgão, uma das cadeiras é ocupada pelo Conselheiro Representante dos Empregados.

Devido o interesse mútuo dos integrantes do Conselho em temas relacionados à Auditoria Interna e Riscos Corporativos, o Comitê de Auditoria e Riscos do Conselho de Administração representa uma arena ideal para atuação tripartite. Outros comitês usuais nas companhias abertas, como Comitê de Recursos Humanos e Comitê de Investimento apresentam características distintas.

A redução de riscos e o bom atendimento das solicitações e auditorias do Tribunal de Contas da União – TCU, da Controladoria Geral da República – CGU, do Ministério Público, da ANEEL, da Comissão de Valores Mobiliários – CVM, da BOVESPA, da Securities Exchange Commission (SEC) constituem uma agenda comum entre os integrantes do Colegiado.

3.3 Atividades de representação

Por se tratar de uma posição nova e de responsabilidade dos empregados, a forma de atuar do conselheiro na empresa, fora das reuniões do Conselho de Administração, foi construída entre ele e os funcionários com o suporte da empresa apenas no que tange a disponibilização de recursos operacionais.

O conselheiro representante dos empregados tem acesso aos seus colegas pelos canais corporativos como e-mails, endereços funcionais, ramais, salas de reuniões e de treinamento o que permite condições favoráveis para uma efetiva representação e discussão a respeito da conjuntura e de cenários para a companhia.

Os escritórios da Eletrobras holding estão concentrados no Rio de Janeiro e em Brasília facilitando a interface do conselheiro com os funcionários. No caso de empresas com diversas regionais dispersas pelo território nacional é oportuno a estruturação de recursos operacionais e logísticos para viabilizar esta interatividade.

Os representantes organizam reuniões abertas periódicas com os empregados, quando se tem a oportunidade de discutir assuntos relacionados a Eletrobras e ao Setor Elétrico, além de fazer prestação de contas das atividades do conselheiro e discutir estratégias e propostas para os desafios da organização.

Desde 2012 já foram feitas mais de 20 reuniões neste formato tendo essa ferramenta se mostrado de suma importância para uma perfeita comunicação entre as partes. Após as reuniões, os representantes enviam email a todo corpo de empregados com as apresentações para informar a todos os assuntos abordados. Esta interação permite aprimorar o diagnóstico do conselheiro sobre a conjuntura da companhia e delinear sugestões para o Planejamento Estratégico de médio e longo prazo.

3.3.1 Workshop “Eletrobras Hoje”

Este workshop teve como objetivo apresentar a conjuntura da empresa aos empregados através de palestras de membros da alta gerência e diretoria executiva. O evento ocorreu no dia 23 de setembro de 2014, no Auditório da UNISE, e teve lotação máxima.

Considera-se de primordial importância que se organizem outros eventos deste tipo com o intuito de levar aos profissionais da empresa informações atualizadas acerca dos caminhos e estratégias da alta administração da Eletrobras, e viabilizar um canal de comunicação acerca dos temas envolvidos. O evento foi caracterizado como um fórum de discussões a respeito do momento da empresa, com perguntas e contribuições dos presentes,

possibilitando aproximação entre a alta administração e o corpo técnico, o que acreditamos ser uma das principais atribuições do Conselheiro Representante dos empregados ao exercer sua liderança natural e contribuir para as mudanças necessárias a cultura organizacional da empresa.

3.3.2 Seminário “Eletrobras e Setor Elétrico: Conjuntura Atual e Propostas para o Futuro”

O Seminário Eletrobras e Setor Elétrico: Conjuntura Atual e Propostas para o Futuro foi realizado no dia 22/10/2014, no Auditório da UNISE e contou com a participação de mais de 120 pessoas entre profissionais de diversas áreas, gerentes, assessores, palestrantes e autores de artigos que ao longo do dia participaram e deram suas contribuições através de apresentações, perguntas, comentários e sugestões.

Os 9 (nove) artigos enviados por profissionais da Holding mostraram alto nível técnico, propostas, análises e sugestões. A pedido da Diretoria Executiva, os artigos foram apresentados e discutidos em suas reuniões.

A riqueza e pluralidade dos artigos enviados marca profundamente a grande capacidade de nossos empregados. Tivemos reflexões acerca de oportunidades de negócios como veículos elétricos e mobilidade urbana, geração distribuída fotovoltaica e projetos de transmissão e distribuição feitos em conjunto; a importância de estarmos atentos aos movimentos de players multinacionais; análises técnicas a respeito das distribuidoras, da garantia física de usinas hidrelétricas e dos bens da união sob administração da Eletrobras; passando por projetos socioambientais como os CCPs - centros comunitários de produção e o projeto de apoio aos índios Kaiapó, que podem servir de modelo para aplicação no entorno de grandes projetos da Eletrobras.

Os artigos foram organizados em um documento único que foi repassado a todos os empregados em formato digital.

4.0 - LIDERANÇA E CULTURA ORGANIZACIONAL

A incorporação de um empregado como conselheiro propiciou uma mudança na governança corporativa das empresas estatais, mas também gerou um impacto significativo nas suas dinâmicas organizacionais com reflexos no ambiente laboral. O comportamento dual do representante dos empregados constantemente conflita com a cultura organizacional da empresa, atuando hora como empregado, hora como conselheiro. Os fatos geradores desse conflito consistem nas diversas prerrogativas estatutárias inerentes ao papel do conselheiro, o que altera as suas relações com os diretores e, em diversos casos, com as suas chefias imediatas.

A experiência de eleição de conselheiros representantes dos empregados é bastante recente, mas cabe ressaltar a contínua remodelagem na cultura da empresa no sentido de ampliar a sua maturidade institucional em relação a este tema. O respeito institucional ao conselheiro eleito é fundamental para evitar retaliações ao ocupante do cargo, tanto na vigência quanto após a sua saída da função. O conselheiro, em diversos momentos, faz questionamentos sobre práticas corporativas e recomendações a Diretoria Executiva o que deve ser encarado com naturalidade e não com belicismo, visto que se tratam de atividades inerentes ao exercício do cargo.

O respeito institucional da Diretoria Executiva em relação ao papel do conselheiro é fundamental para construir pontes, enriquecer o debate, respeitar eventual contraditório e visualizar os enormes ganhos para a companhia em função de uma atuação efetiva da representação dos empregados.

Por se tratar de uma representação dos empregados pelo voto direto em eleição onde participam todos os empregados efetivos da empresa, o conselheiro tem um papel de liderança legítima.

5.0 - CONCLUSÕES

Confirma-se a hipótese de que a aprovação da Lei 12.353/2010 trouxe enormes ganhos para a Governança Corporativa das estatais, sobretudo em relação à transparência, qualidade do debate na arena decisória, gestão de riscos, auditoria, equidade, prestação de contas, compliance e controles internos.

A via democrática constitui uma trajetória possível para qualquer empregado vislumbrar o acento no núcleo decisório da companhia a partir da votação de seus pares. Este caminho reflete o amadurecimento de instituições que, por um longo período de sua história, teve a sua cultura influenciada pela herança de regimes autoritários. A convivência de novas e antigas gerações em prol de uma agenda comum deve ser pautada pelo respeito e pelos valores de natureza democrática.

A vivência no dia a dia, a proximidade das áreas técnicas e o interesse particular na perpetuidade da empresa, formam um conjunto de características únicas do Representante dos Empregados no Conselho de Administração, tornando sua presença fator de suma importância para os diversos debates e deliberações sobre as estratégias a seguir.

Por fim, o representante dos empregados deve pautar a sua atuação pela transparência, ética, fortalecimento da companhia e melhoria das condições de trabalho.

6.0 - REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

(1) BRASIL. Lei nº 12.353 de 28 de dezembro de 2010. Dispõe sobre a participação de empregados nos conselhos de administração das empresas públicas e sociedades de economia mista, suas subsidiárias e controladas e demais empresas em que a União, direta ou indiretamente, detenha a maioria do capital social com direito a voto e dá outras providências. Diário Oficial da República Federativa do Brasil, Poder Executivo, Brasília, DF.

(2) INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA. Código das melhores práticas de governança corporativa.4.ed. / Instituto Brasileiro de Governança Corporativa. São Paulo,SP : IBGC, 2009. 73 p.

(3) INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA. Código das Boas Práticas para Reuniões do Conselho de Administração / Instituto Brasileiro de Governança Corporativa. São Paulo,SP : IBGC, 2010. 46 p.

(4) ELETROBRAS. Código das práticas de governança corporativa.versão 2.0 / Eletrobras. Rio de Janeiro,RJ, 2013. 12 p. Disponível em: <<http://www.eletrobras.com/elb/data/Pages/LUMIS1F087C03PTBRIE.htm>> Acesso em 10 de março de 2015.

(5) ELETROBRAS.Estatuto social da Centrais Elétricas Brasileiras S.A. - Eletrobras / Eletrobras. Rio de Janeiro,RJ. 16 p. Disponível em: <[http://www.eletrobras.com/elb/data/Pages/LUMISD76CB1BBPTBRIE.htm#Estatuto Social](http://www.eletrobras.com/elb/data/Pages/LUMISD76CB1BBPTBRIE.htm#Estatuto%20Social)> Acesso em 10 de março de 2015.

DADOS BIOGRÁFICOS



Jailson José Medeiros Alves

Nascido em Recife em 6 de fevereiro de 1975

Formado em Engenharia Civil - UFRJ, 1997

Especialização em Economia e Gestão em Energia – COPPEAD, 2006

Mestre em Engenharia Civil – UFF, 2005

Funcionário da Eletrobras desde 2002.

Trabalhou cinco anos na área de Geração de Energia, realizando análise técnico-orçamentária e acompanhamento técnico de empreendimentos de geração de energia, incluindo-se o Proinfa.

A partir de 2007 passou a trabalhar no Departamento de Projetos de Eficiência Energética, na gestão de projetos do PROCEL ligados ao setor público.

Representante dos Empregados no Conselho de Administração da Eletrobras desde 2014 e integrante do Comitê de Auditoria e Riscos do Conselho de Administração da Eletrobras (2014/2015).



Thadeu Figueiredo Rocha

Naturalidade: Belo Horizonte/MG

Nascimento: 10/04/1977

Graduação: Economia (UFMG, BH/MG, 2002), Administração de Empresas (UNA, BH/MG/2003)

Pós Graduação: Especialização em Economia e Gestão da Energia (IE/COPPEAD, 360 h/a, RJ/RJ, 2006), Mestrado em Ciência Política (PPGCP/UFF, Niterói/RJ, 2011), MBA Executivo de Liderança e Gestão de Estatais (Uniceub, 420 h/a, 2012), Doutorando em Ciência Política (PPGCP/UFF, Niterói/RJ, previsão de defesa de tese no segundo semestre de 2015).

Experiência Profissional: Estágio de Nível Superior na Cemig (2001/02), Analista Nível Superior da Eletrobras (a partir de 2003 até os dias atuais), primeiro representante dos empregados eleito e reeleito para o Conselho de Administração da Eletrobras holding (2012 a 2014), integrante do Comitê de Auditoria e Riscos do Conselho de Administração da Eletrobras (2013/2014). Experiência profissional na Diretoria de Engenharia da Eletrobras (2003 a 2014) e na Diretoria de Regulação (a partir de 2014 até os dias atuais).



Carlos Eduardo Rodrigues Pereira

nascido no Rio de Janeiro em 21 de abril de 1981

possui graduação em Engenharia Elétrica pela Universidade Federal do Rio de Janeiro (UFRJ) em 2005 e mestrado em Engenharia Elétrica com ênfase em Transitórios Eletromagnéticos pela COPPE/UFRJ em 2009

Atuou em pesquisa em alta e ultra-alta tensão no Centro de Pesquisas de Energia Elétrica (CEPEL) entre 2006 e 2010, quando publicou alguns artigos sobre modelagem e simulação de circuitos de ensaio de impulso de alta tensão. Na Eletrobras desde 2010, trabalhou com estudos de planejamento da transmissão até 2014 e atualmente está na área de regulação. Foi eleito em 2014 suplente do conselheiro representante dos empregados para o Conselho de Administração da Eletrobras.: