



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

CB/GEC/10

22 a 25 de outubro de 2017
Curitiba - PR

GRUPO – XVI

GRUPO DE ESTUDO DE ASPECTOS EMPRESARIAIS E DE GESTÃO CORPORATIVA - GEC

**APERFEIÇOAMENTO DA GOVERNANÇA CORPORATIVA DE FURNAS: REFLEXO DA CRISE INSTITUCIONAL
BRASILEIRA E DA LEI DE RESPONSABILIDADE DAS ESTATAIS**

Victor Rodrigues da Costa
Furnas Centrais Elétricas

Felipe Sousa Chaves*
Furnas Centrais Elétricas

Leonardo dos Santos Pessoa
Furnas Centrais Elétricas

RESUMO

O artigo demonstra uma síntese da evolução na governança corporativa de Furnas após os marcos da Operação Lava Jato e da Lei 13.303/2016, a Lei de Responsabilidade das Estatais, na visão do conselheiro de administração eleito pelos empregados no biênio 2016-2017. O estudo apresenta como contribuição as oportunidades de melhoria para gestão e controle das empresas de economia mista, especialmente do setor de energia, alinhadas com as melhores práticas de governança elencadas pelo IBGC e pela OCDE. Adicionalmente ressalta as mudanças no dever de diligência e *business judgment rule* da alta administração.

PALAVRAS-CHAVE

Lei de Responsabilidade das Estatais, Governança Corporativa, *Business Judgment Rule*, Lei 13.303/2016

1.0 - INTRODUÇÃO

A gestão das empresas estatais brasileiras sempre foi uma crítica crônica por parte dos investidores. A governança corporativa inadequada, a falta de transparência e os controles internos frágeis contribuíam nessa linha.

O escândalo da Refinaria de Pasadena, que levou todas as atenções para a governança dos Conselhos de Administração das Estatais, foi o pontapé inicial da crise institucional brasileira dos últimos anos. Em seguida, os desdobramentos da Operação Lava Jato demonstraram que as empresas de economia mista não possuíam ferramentas adequadas de controle interno e prevenção de riscos. Ainda, em paralelo ao cenário, a Medida Provisória 579 de 2012 do Governo Federal, convertida na Lei 12.783/2013, que tratava da renovação das usinas amortizadas através da remuneração por operação e manutenção, era aprovada em Assembleia Geral Extraordinária para as usinas do sistema Eletrobras, fato que gerou multa da CVM ao sócio controlador, a União, em decorrência do conflito de interesses ocorrido na votação.

Para responder a esses acontecimentos, foi rapidamente posta em votação, primeiramente no Senado e em seguida na Câmara, a Lei de Responsabilidade das Estatais, atual Lei 13.303/2016. Esta norma visa melhorar a governança das estatais, especialmente no que diz respeito à seleção dos administradores e no âmbito das licitações. Nesse sentido, as empresas e os conselhos de administração das Estatais terão que se adequar ao novo marco regulatório aproveitando, simultaneamente, a cobrança da população brasileira por maior responsabilidade e transparência nas tomadas de decisão.

Sabe-se que, por conta da sua natureza, as empresas de economia mista possuem certas limitações na governança corporativa, como por exemplo a indicação dos administradores que, em geral, são oriundas do Ministério ou do acionista controlador, a União. Por conta disso, há um forte componente político em conexão com estas nomeações. Contudo, a nova norma teve como objetivo aproximar, dentro do possível, os processos internos

às boas práticas de governança elencadas pelos principais órgãos especialistas do setor, como IBGC (Instituto Brasileiro de Governança Corporativa) e OCDE (Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico).

Um pouco antes, em 2010, o Governo Federal através da Lei 12.353/2010 formalizou a obrigatoriedade da participação de empregados nos Conselhos de Administração das sociedades de economia mista com mais de 200 empregados. Desde a criação da Lei das Sociedades Anônimas (6.404/1976), essa talvez tenha sido a medida que proporcionou o maior ganho de governança nas empresas públicas. O Instituto Brasileiro de Governança Corporativa chegou a enxergar o conselheiro eleito pelos empregados como um membro independente, devido a sua diferenciação em relação à composição do colegiado.

Um empregado qualificado pode levar aos demais conselheiros uma visão mais aderente à realidade da empresa. Além disso, de sua parte haverá o total comprometimento com a perenidade da organização, visto que após seu mandato, continuará sua trajetória como funcionário e também manterá outros vínculos como, por exemplo, o Fundo de Pensão referente à empresa. Os demais conselheiros muitas vezes permanecem apenas alguns meses nas cadeiras e demoram certo tempo (alguns sequer conseguem) para compreender a cultura e as peculiaridades da estatal.

Adicionalmente, a via é recíproca. O Conselheiro de Administração eleito pelos empregados tem o privilégio de poder ter a visão da alta administração e levar aos empregados a importância da governança e o que de fato se passa no colegiado do conselho, informações que são desconhecidas quase que pela totalidade dos funcionários. No caso de uma reestruturação, a presença de um empregado no conselho possibilita contribuir para ajustes mais práticos e adequados à realidade da empresa.

Este trabalho detalha como a Empresa Furnas respondeu às necessidades de mudanças, destacando quais foram os principais desafios e as oportunidades de melhoria implementados pela visão dos conselheiros de administração eleitos pelos empregados. A estrutura, o normativo interno e o relacionamento com órgãos e empresas necessitaram ser alterados. Por outro lado, mudança de cultura dos empregados e gestores ainda é o maior desafio. O objetivo é que o texto sirva como exemplo prático para empresas que desejem aperfeiçoar a sua governança interna.

Ainda que exista avanços a serem conquistados, não há o que se contestar sobre os ganhos de governança, transparência e gestão impostos pela nova Lei de Responsabilidade das Estatais. A expectativa, é de que nos próximos anos, tais avanços possam ser refletidos através da melhora do desempenho econômico dessas organizações.

2.0 - CONTEXTO DE FURNAS ATÉ 2016

Furnas, criada pelo Decreto nº 41.066 de 28 de fevereiro de 1957 para construir a primeira grande usina hidrelétrica brasileira, a Usina de Furnas em Minas Gerais, é uma companhia de capital fechado, cujo maior acionista (mais de 99% do capital) é a holding Eletrobras. Até meados dos anos 90, a empresa foi símbolo de expansão nacional, através de usinas geradoras e linhas de transmissão no território brasileiro, confundindo-se muitas vezes com o próprio Estado. Porém, a partir da promulgação da Constituição Federal de 1988, iniciou-se o incentivo à atividade privada e a restrição do monopólio estatal. Este, por sua vez, foi quebrado com a publicação da Lei nº 9.648/1998, que remodelou o setor elétrico.

A partir de então, a Eletrobras e suas subsidiárias se reestruturaram, tendo que se adequar à subordinação de suas atividades ao Operador Nacional do Sistema Elétrico (ONS) e atuação no Mercado Atacadista de Energia. Anos depois, Furnas e demais empresas passaram a expandir seus negócios basicamente através de investimentos em Sociedades de Propósito Específico, o que forçou mais uma vez uma reestruturação que suportasse a gestão societária das SPEs. Ao final de 2014, a empresa possuía uma receita bruta aproximada de R\$7 bilhões, com 12 usinas hidrelétricas e 2 termelétricas com potência instalada por volta de 9.500 MW e 20.000 km de linhas de transmissão. Furnas também estava presente em 67 parcerias, de transmissão, geração e prestação de serviços.

No ano de 2012, a Medida Provisória nº 579, convertida na Lei nº 12.783/2013, alterou radicalmente a fonte de receita de diversas empresas do setor elétrico nacional (Furnas inclusive), que teriam a partir de então, algumas de suas concessões de instalações prorrogadas sendo remuneradas apenas pelo custo de operação e manutenção. Tal efeito provocaria uma queda considerável na receita global. Pensava-se naquele momento, que as novas receitas oriundas dos dividendos das SPEs pudessem cobrir essa redução.

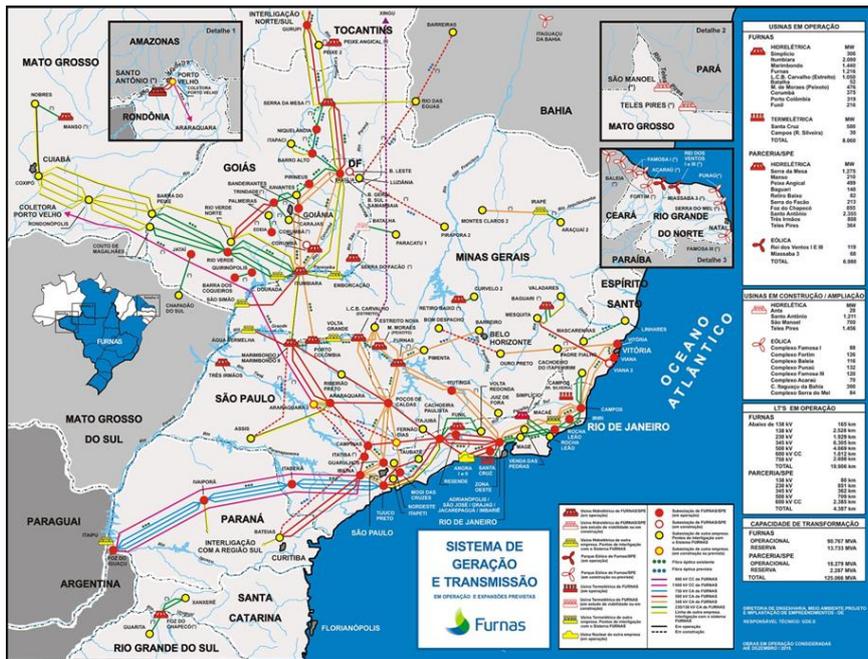


FIGURA 1 – Sistema de Furnas no Brasil

Em 2012, a consultoria Roland Berger, através de um financiamento do Banco Interamericano de Desenvolvimento (BID) auxiliou em uma reestruturação organizacional que reduziu o número de unidades gerenciais e remodelou a gestão de Furnas através de processos. Houve também a criação de um Centro de Serviços Compartilhados. Na figura abaixo, resume-se de que maneira Furnas passou a compreender seu negócio, se dividindo numa companhia empreendedora e numa companhia operadora e mantenedora. Os diversos processos, divididos basicamente entre dois grupos, corporativos e de engenharia, perpassavam as duas grandes atuações da empresa.

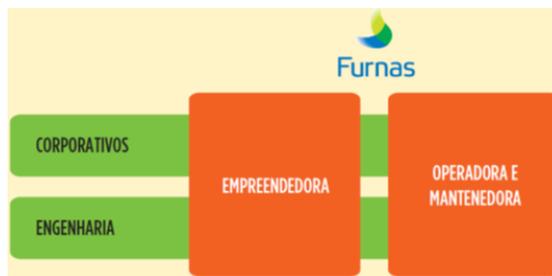


FIGURA 2 – Novo modelo de gestão pós MP 579

Nas figuras 3 e 4, é possível conferir a redução de 26% (81) no número de órgãos na empresa.

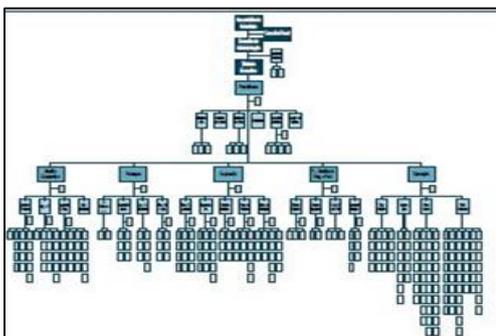


FIGURA 3 – Estrutura antes

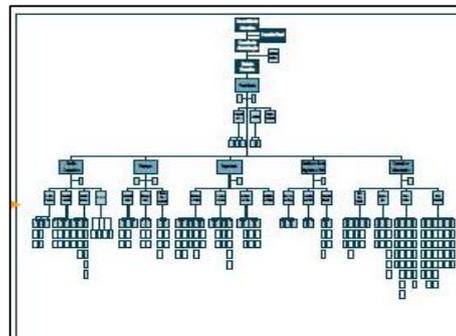


FIGURA 4 – Estrutura após

No ano de 2016, o contexto político nacional e a emissão da Lei de Responsabilidade das Estatais, de nº13.303/2016 e do Decreto nº 8.945/2016 foram providenciais no estímulo a uma reestruturação na governança da empresa. Na seção seguinte, é apresentado o principal conjunto de avanços e adequações em relação ao novo marco legal.

3.0 - ARCABOUÇO LEGAL E GOVERNANÇA DE EMPRESAS PÚBLICAS E SOCIEDADES DE ECONOMIA MISTA

Governança corporativa no Brasil era matéria pouco valorizada e basicamente exposta pela figura do gestor da empresa familiar e pelos conselhos de administração que surgiam. A Lei nº 6.404/76 (Lei das S/A) ampliou a fiscalização pelos acionistas e reconheceu a necessidade de proteção aos minoritários, prevendo também a possibilidade de instituir a arbitragem e mudanças no formato de prestação de contas e gestão. Já em 2005, a Lei nº 11.101/2005 (Lei de Recuperação Judicial, Extrajudicial e de Falência) evidenciou a governança corporativa na preservação da atividade empresarial na recuperação da empresa.

No início dos anos 2000, a Bolsa Brasileira lançou o Novo Mercado que foi um marco em Governança Corporativa no Mercado Financeiro Brasileiro. Com as primeiras empresas sendo listadas em 2002, o processo se tornou o padrão de transparência e governança exigido pelos investidores para as novas aberturas de capital e até hoje é recomendado para empresas que pretendem fazer ofertas grandes e direcionadas a qualquer tipo de investidor. Um exemplo de boa prática do Novo Mercado Brasileiro (inspirado no Neuer Markt Alemão) foi não permitir que o CEO (presidente executivo da companhia), ocupasse a cadeira de Chairman (presidente do Conselho de Administração). Ainda nesta linha, a queda vertiginosa da Bolsa Dow Jones em 2007 que desencadeou a crise do SubPrime (2008) reforçou no mundo, a necessidade de boas práticas de governança corporativa, que vão desde critérios de transparência e desempenho financeiro até a responsabilidade social e ambiental.

Na administração pública, a governança corporativa deu os primeiros passos com a Lei nº 11.079/2004, Lei das Parcerias Público Privadas, que se aplicava às Sociedades de Propósito Específico (SPEs). Através da nova legislação, houve a previsão de que o poder público deveria se submeter à determinadas regras descritas no edital de licitação da formação das parcerias. No entanto, a edição da Lei nº 12.846/2013 (Lei Anticorrupção) e da Lei nº 13.303/16 (Lei de Responsabilidade das Estatais) fez com que a governança corporativa desse seu maior salto na administração pública.

Em paralelo, contribuindo com a governança, os temas conformidade, integridade e auditoria também tiveram sua importância aumentada, muito em virtude dos escândalos de corrupção recentes. Diversas empresas criaram setores específicos de Compliance para fortalecer os controles internos. Além disso, empresas com operações financeiras no exterior já seguiam lei Sarbanes-Oxley (SOX) com o objetivo de garantir a criação de mecanismos de auditoria e segurança nos processos das empresas.

3.1 A LEI DE RESPONSABILIDADE DAS ESTATAIS E SEUS REFLEXOS EM FURNAS

A Lei nº 13.303/2016 e seu Decreto regulamentador nº 8.945/2016, conhecidos como “Lei de Responsabilidade das Estatais” foram pautados na melhoria das práticas de governança corporativa, transparência, gestão de riscos, e controles internos. Em Furnas, adicionalmente, foram criados novos dispositivos que apesar de não constantes na lei, são elencados como boas práticas pelos principais institutos de referência no assunto.

Algumas mudanças devem ser formalizadas pela alteração do Estatuto da empresa como mostra o Art. 6º da Lei 13.303/2016: *“Art. 6º O estatuto da empresa pública, da sociedade de economia mista e de suas subsidiárias deverá observar regras de governança corporativa, de transparência e de estruturas, práticas de gestão de riscos e de controle interno, composição da administração e, havendo acionistas, mecanismos para sua proteção, todos constantes desta Lei.”*

Em 2015, Furnas criou a Superintendência de Gestão de Conformidade e Riscos, que tinha como principais competências estruturar o programa de Integridade Corporativa, gestão de riscos e controles internos. A empresa se antecipara à lei, para se adequar ao que já constava na 5ª edição do Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa do IBGC:

“O cumprimento de leis, regulamentos e normas externas e internas deve ser garantido por um processo de acompanhamento da conformidade (compliance) de todas as atividades da organização”

Esta Superintendência se reportava diretamente ao Conselho de Administração, apesar de administrativamente estar ligada à Diretoria da Presidência. O mesmo foi feito para a Ouvidoria. A justificativa para o reporte ao Conselho deverá estar, agora, descrita no estatuto social, para evitar situações de conflitos de interesse.

Em relação à influência externa, a nova lei demonstrou importância na seleção da alta administração, impondo rigorosos requisitos de probidade e conhecimento para a investidura. Acredita-se que a principal preocupação seria reduzir a ingerência política nessas indicações. Analogamente, Furnas emitiu uma instrução normativa alguns anos

antes com requisitos para a assunção de empregados de Furnas em Conselhos de Administração e Fiscal das Sociedades de Propósito Específico nas quais a empresa tem direito à cadeira. Um novo avanço estipulou que os requisitos de indicação gravados na Lei 13.303/2016 deveriam ser seguidos para as sociedades nas quais as empresas públicas fossem majoritárias. É o que confere o parágrafo 6º do Art. 1º:

“Submete-se ao regime previsto nesta Lei a sociedade, inclusive a de propósito específico, que seja controlada por empresa pública ou sociedade de economia mista abrangidas no caput.”

Importa ressaltar que todos os requisitos da nova Lei passaram a ser aplicados ao representante dos empregados no conselho de administração. Algumas entidades entendem tal fato como sendo discriminatório, já que cercearia a participação dos empregados. Entendemos que, independentemente da origem do candidato à diretor ou conselheiro, todos devem cumprir os requisitos exigidos em lei. Abaixo são colocados quadros que resumem os requisitos para investidura elencados pela Lei 13.303/2016, Decreto 8.945/16, Lei Complementar nº 64/1990, art. 1º-I: Ficha limpa, Lei 6.404/76, art. 147 e Lei 12.813/13, art. 5 e 6.

Quadro 1 – Requisitos de experiência e formação pela Lei 13.303/2016 e Decreto 8.945/16, Art. 28

Ter formação acadêmica compatível com o cargo para o qual foi indicado, contemplando curso de graduação ou pós graduação reconhecido ou credenciado pelo Ministério da Educação. Áreas aderentes ao cargo: a) Administração ou Administração Pública; b) Ciências Atuariais; c) Ciências Econômicas; d) Comércio Internacional; e) Contabilidade ou Auditoria; f) Direito; g) Engenharia; h) Estatística; i) Finanças; j) Matemática; e k) curso aderente à área de atuação da empresa para a qual foi indicado.
Ter experiência profissional (pelo menos uma alternativas abaixo): 10 anos na área de atuação da estatal ou em área conexas ao cargo para o qual foi indicado 04 anos em cargo de direção (conselho de administração, diretoria ou comitê de auditoria) ou chefia superior (dois níveis hierárquicos não estatutários mais altos da empresa) em empresa de porte ou objeto semelhante ao da estatal 04 anos em cargo equivalente a DAS-4 ou superior em pessoa jurídica de direito público interno 04 anos como docente ou pesquisador, de nível superior, na área de atuação da estatal 04 anos como profissional liberal em atividade vinculada à área de atuação da estatal
Possuir notório conhecimento compatível com o cargo para o qual foi indicado. Elementos mais aderentes de notório conhecimento compatível com o cargo de administrador: Exemplos: a) qualquer Mestrado ou Doutorado; b) publicações acadêmicas; c) experiência acumulada em conselhos
Ser residente no Brasil (requisito obrigatório apenas para indicação de Diretor)
Cumprir as exigências do estatuto social da estatal

Quadro 2 – Vedações pela Lei 13.303/2016 e Decreto 8.945/16, Art. 29

Não ser representante do órgão regulador ao qual a empresa estatal está sujeita
Não ser Ministro de Estado, Secretário Estadual ou Secretário Municipal
Não ser titular de cargo em comissão na administração pública federal, direta ou indireta, sem vínculo permanente com o serviço público (aplica-se a servidor ou ao empregado público aposentado que seja titular de cargo em comissão da administração pública federal direta ou indireta)
Não ser dirigente estatutário de partido político, ainda que licenciado
Não ser titular de mandato no Poder Legislativo de qualquer ente federativo, ainda que licenciado
Não ser parente consanguíneo ou afim até o terceiro grau das pessoas mencionadas nos incisos I a IV
Não ter atuado, nos últimos trinta e seis meses, como participante de estrutura decisória de partido político
Não ter atuado, nos últimos trinta e seis meses, em trabalho vinculado a organização, estruturação e realização de campanha eleitoral
Não ter firmado contrato ou parceria, como fornecedor ou comprador, demandante ou ofertante, de bens ou serviços de qualquer natureza, com a União, com a própria estatal ou com empresa estatal do seu conglomerado estatal, nos três anos anteriores à data de sua nomeação
Não ter qualquer forma de conflito de interesse com a pessoa político administrativa controladora da empresa estatal ou com a própria estatal

Quadro 3 – Vedações pela Lei Complementar 64/1990, A Lei da Ficha Limpa

Não ser inalistável ou analfabeto
Não ser membro do Congresso Nacional, das Assembleias Legislativas, da Câmara Legislativa e das Câmaras Municipais, que haja perdido o respectivo mandato por infringência do disposto nos incisos I e II do art. 55 da Constituição Federal, dos dispositivos equivalentes sobre perda de mandato das Constituições Estaduais e Leis Orgânicas dos Municípios e do Distrito Federal, para as eleições que se realizarem durante o período remanescente do mandato para o qual foi eleito e nos oito anos subsequentes ao término da legislatura
Não ter sido Governador ou Vice-Governador de Estado e do Distrito Federal ou Prefeito ou Vice-Prefeito que perdeu seu cargo eletivo por infringência a dispositivo da Constituição Estadual, da Lei Orgânica do Distrito

Federal ou da Lei Orgânica do Município, para as eleições que se realizarem durante o período remanescente e nos 8 (oito) anos subsequentes ao término do mandato para o qual tenha sido eleito
Não ter contra si representação julgada procedente pela Justiça Eleitoral, em decisão transitada em julgado ou proferida por órgão colegiado, em processo de apuração de abuso do poder econômico ou político, para a eleição na qual concorre ou tenha sido diplomado, bem como para as que se realizarem nos 8 (oito) anos seguintes
Não ter sido condenado criminalmente, em decisão transitada em julgado ou proferida por órgão judicial colegiado, desde a condenação até o transcurso do prazo de 8 (oito) anos após o cumprimento da pena, por qualquer dos crimes abaixo: 1. contra a economia popular, a fé pública, a administração pública e o patrimônio público; 2. contra o patrimônio privado, o sistema financeiro, o mercado de capitais e os previstos na lei que regula a falência; 3. contra o meio ambiente e a saúde pública; 4. eleitorais, para os quais a lei comine pena privativa de liberdade; 5. de abuso de autoridade, nos casos em que houver condenação à perda do cargo ou à inabilitação para o exercício de função pública; 6. de lavagem ou ocultação de bens, direitos e valores; 7. de tráfico de entorpecentes e drogas afins, racismo, tortura, terrorismo e hediondos; 8. de redução à condição análoga à de escravo; 9. contra a vida e a dignidade sexual; e 10. praticados por organização criminosa, quadrilha ou bando
Não ter sido declarado indigno do oficialato, ou com ele incompatível, pelo prazo de 8 (oito) anos
Não ter tido suas contas relativas ao exercício de cargos ou funções públicas rejeitadas por irregularidade insanável que configure ato doloso de improbidade administrativa, e por decisão irrecorrível do órgão competente, salvo se esta houver sido suspensa ou anulada pelo Poder Judiciário, para as eleições que se realizarem nos 8 (oito) anos seguintes, contados a partir da data da decisão, aplicando-se o disposto no inciso II do art. 71 da Constituição Federal, a todos os ordenadores de despesa, sem exclusão de mandatários que houverem agido nessa condição
Não ter sido detentor de cargo na administração pública direta, indireta ou fundacional, que beneficiou a si ou a terceiros, pelo abuso do poder econômico ou político, condenado em decisão transitada em julgado ou proferida por órgão judicial colegiado, para a eleição na qual concorrem ou tenha sido diplomado, bem como para as que se realizarem nos 8 (oito) anos seguintes
Não ter exercido cargo ou função de direção, administração ou representação em estabelecimentos de crédito, financiamento ou seguro que tenham sido ou estejam sendo objeto processo de liquidação judicial ou extrajudicial, nos 12 (doze) meses anteriores à respectiva decretação
Não ter sido condenado, em decisão transitada em julgado ou proferida por órgão colegiado da Justiça Eleitoral, por corrupção eleitoral, por captação ilícita de sufrágio, por doação, captação ou gastos ilícitos de recursos de campanha ou por conduta vedada aos agentes públicos em campanhas eleitorais que impliquem cassação do registro ou do diploma, pelo prazo de 8 (oito) anos a contar da eleição?
Não ter sido Presidente da República, ou Governador de Estado e do Distrito Federal, ou Prefeito, membro do Congresso Nacional, das Assembleias Legislativas, da Câmara Legislativa, das Câmaras Municipais, que renunciou a seu mandato desde o oferecimento de representação ou petição capaz de autorizar a abertura de processo por infringência a dispositivo da Constituição Federal, da Constituição Estadual, da Lei Orgânica do Distrito Federal ou da Lei Orgânica do Município, para as eleições que se realizarem durante o período remanescente do mandato para o qual foram eleitos e nos 8 (oito) anos subsequentes ao término da legislatura
Não ter sido condenado à suspensão dos direitos políticos, em decisão transitada em julgado ou proferida por órgão judicial colegiado, por ato doloso de improbidade administrativa que importe lesão ao patrimônio público e enriquecimento ilícito, desde a condenação ou o trânsito em julgado até o transcurso do prazo de 8 (oito) anos após o cumprimento da pena
Não ter sido excluído do exercício da profissão, por decisão sancionatória do órgão profissional competente, em decorrência de infração ético-profissional, pelo prazo de 8 (oito) anos, salvo se o ato houver sido anulado ou suspenso pelo Poder Judiciário
Não ter sido condenado, em decisão transitada em julgado ou proferida por órgão judicial colegiado, em razão de ter desfeito ou simulado desfazer vínculo conjugal ou de união estável para evitar caracterização de inelegibilidade, pelo prazo de 8 (oito) anos após a decisão que reconhecer a fraude
Não ter sido demitido do serviço público em decorrência de processo administrativo ou judicial, pelo prazo de 8 (oito) anos, contado da decisão, salvo se o ato houver sido suspenso ou anulado pelo Poder Judiciário
Não ser pessoa física e/ou dirigente de pessoa jurídica responsável por doações eleitorais tidas por ilegais por decisão transitada em julgado ou proferida por órgão colegiado da Justiça Eleitoral, pelo prazo de 8 (oito) anos após a decisão
Não ser magistrado ou membro do Ministério Público que foi aposentado compulsoriamente por decisão sancionatória, que tenha perdido o cargo por sentença ou que tenha pedido exoneração ou aposentadoria voluntária na pendência de processo administrativo disciplinar, pelo prazo de 8 (oito) anos

Quadro 4 – Vedações pela Lei 6404/1976, a Lei das S/A, Art. 147

Não ser pessoa impedida por lei especial, ou condenada por crime falimentar, de prevaricação, peita ou suborno, concussão, peculato, contra a economia popular, a fé pública ou a propriedade, ou a pena criminal que vede, ainda que temporariamente, o acesso a cargos públicos
Não ser pessoa declarada inabilitada por ato da Comissão de Valores Mobiliários
Não ocupar cargo em sociedade que possa ser considerada concorrente no mercado, em especial, em conselhos consultivos, de administração ou fiscal
Não ter interesse conflitante com a sociedade

Quadro 5 – Vedações pela Lei 12813/2013, a Lei de Conflito de Interesses, Arts. 5 e 6

Não divulgar ou fazer uso de informação privilegiada, em proveito próprio ou de terceiro, obtida em razão das atividades exercidas
Não exercer atividade que implique a prestação de serviços ou a manutenção de relação de negócio com pessoa física ou jurídica que tenha interesse em decisão do agente público ou de colegiado do qual este participe
Não exercer, direta ou indiretamente, atividade que em razão da sua natureza seja incompatível com as atribuições do cargo ou emprego, considerando-se como tal, inclusive, a atividade desenvolvida em áreas ou matérias correlatas
Não atuar, ainda que informalmente, como procurador, consultor, assessor ou intermediário de interesses privados nos órgãos ou entidades da administração pública direta ou indireta de qualquer dos Poderes da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios
Não praticar ato em benefício de interesse de pessoa jurídica de que participe o agente público, seu cônjuge, companheiro ou parentes, consanguíneos ou afins, em linha reta ou colateral, até o terceiro grau, e que possa ser por ele beneficiada ou influir em seus atos de gestão
Não receber presente de quem tenha interesse em decisão do agente público ou de colegiado do qual este participe fora dos limites e condições estabelecidos em regulamento
Não prestar serviços, ainda que eventuais, a empresa cuja atividade seja controlada, fiscalizada ou regulada pelo ente ao qual o agente público está vinculado
Não divulgar ou fazer uso de informação privilegiada obtida em razão das atividades exercidas
No período de 6 (seis) meses, contado da data da dispensa, exoneração, destituição, demissão ou aposentadoria, salvo quando expressamente autorizado, conforme o caso, pela Comissão de Ética Pública ou pela Controladoria-Geral da União:
Não ter prestado, direta ou indiretamente, qualquer tipo de serviço a pessoa física ou jurídica com quem tenha estabelecido relacionamento relevante em razão do exercício do cargo ou emprego
Não ter aceitado cargo de administrador ou conselheiro ou ter estabelecido vínculo profissional com pessoa física ou jurídica que desempenhasse atividade relacionada à área de competência do cargo ou emprego ocupado
Não ter celebrado com órgãos ou entidades do Poder Executivo federal contratos de serviço, consultoria, assessoramento ou atividades similares, vinculados, ainda que indiretamente, ao órgão ou entidade em que tenha ocupado o cargo ou emprego
Não ter intervindo direta ou indiretamente, em favor de interesse privado perante órgão ou entidade em que tenha ocupado cargo ou emprego ou com o qual tenha estabelecido relacionamento relevante em razão do exercício do cargo ou emprego

Adicionalmente, o candidato deve, ainda, não estar enquadrado em qualquer vedação prevista no estatuto social da empresa e não estar enquadrado na relação de inabilitados pelo TCU. Ainda assim, deve-se ter em mente que, por mais que se tenha tentado aperfeiçoar o processo de indicações, nada impede a nomeação de nome técnico, porém inclinado a interesses políticos escusos. E por outro lado, em virtude da exigência da experiência e do notório saber como requisitos, pode também haver o impedimento de um possível profissional competente e de caráter ilibado.

A lei também prevê novidades na composição do Conselho de Administração. Este terá o número mínimo de sete e máximo de onze membros, sendo 25% dos membros independentes. Os membros independentes não podem ter vínculo com a estatal além das seguintes vedações:

- Não serem cônjuges ou parentes de detentores de cargos de chefia no Executivo, como o Presidente da República, Ministros ou Secretários de Estados e Municípios ou de administrador de estatal;
- Não terem mantido nos últimos três anos vínculo de qualquer natureza com a estatal, que possa vir a comprometer sua independência;
- Não terem sido nos últimos três anos empregados ou diretores de estatal, exceto se o vínculo for exclusivamente com instituições públicas de ensino ou pesquisa;
- Não terem sido fornecedores ou compradores, diretos ou indiretos, de serviços ou produtos da estatal; e
- Não serem funcionários ou administradores de sociedade ou entidade que esteja oferecendo ou demandando serviços ou produtos à estatal ou receberem outra remuneração da estatal, além daquela relativa ao cargo de conselheiro, à exceção de proventos em dinheiro oriundos de participação no capital.

Com as novas regras, em relação ao número de conselheiros de administração, Furnas terá que se adequar até 2018 para ter sete membros no seu colegiado. Atualmente, o colegiado é composto por 6 membros, porém uma cadeira está vaga. Adicionalmente, dois destes sete membros terão que ser independentes, um importante avanço em termos de governança corporativa. Mais uma vez registra-se que ainda que sejam independentes, nada impede de estarem comprometidos politicamente, mas o pré requisito já contribui para uma melhor prática de governança. Vale ressaltar uma possível mudança na composição no futuro. Tramitam no Congresso propostas que estabelecem cotas de sexo nos conselhos de administração de estatais, em resposta ao baixíssimo percentual de participação das mulheres, apenas 7%.

A nova Lei também determina que os diretores das estatais devem assumir compromisso com metas e resultados específicos a serem alcançados, que deverão ser aprovados e fiscalizados pelo Conselho de Administração. Em contrapartida, os diretores receberão remuneração variável no caso do alcance parcial ou integral das metas. Logo, frisa-se a importância de se estabelecer um planejamento estratégico coerente para que essa medida surta efeito e não seja apenas o cumprimento de uma exigência de legislação.

Ainda nesse viés, a diretoria deve apresentar o plano de negócios para o exercício seguinte; e estratégia de longo prazo atualizada para, no mínimo, os próximos cinco anos. Por sua vez, o Conselho de Administração deve promover anualmente a análise de atendimento das metas e resultados na execução do plano de negócios e na estratégia de longo prazo. Já o art. 8º da lei exige das estatais a elaboração de uma carta anual, subscrita pelo conselho de administração, contendo a caracterização da empresa, sua situação atual, dados operacionais, estrutura de controle, fatores de risco, comentários sobre desempenho e resumo da estratégia, relacionada com o cumprimento das políticas públicas e da adequação do estatuto social à sua função. Essa carta deve ser amplamente divulgada.

Em relação ao controle interno, passa a existir uma nova exigência: a existência de um Comitê de Auditoria Estatutário, que antes não era obrigatório para as empresas de economia mista, mas que há anos consta como boa prática de governança.

4.0 - O BUSINESS JUDGMENT RULE E O DEVER DE DILIGÊNCIA DA ALTA ADMINISTRAÇÃO

A Lei de Responsabilidade das Estatais inaugurou um recomeço da discussão sobre a abrangência do dever de diligência dos membros da alta administração. Com novos e numerosos critérios de avaliação de candidatos, por exemplo, o conselheiro de administração deve se atentar de maneira mais profunda sobre a avaliação dos requisitos. Alguns deles, mais subjetivos, como notório saber, outros mais objetivos, como tempo de experiência, formação.

Ainda que, pela nova lei, as empresas sejam obrigadas a implementar o Comitê de Elegibilidade, que tem como prerrogativa auxiliar a tomada de decisão analisando os requisitos dos indicados, os conselheiros devem conferir e exercer seu poder dever de fiscalização e diligência. A negligência na avaliação poderá acarretar em penalidades descritas na Lei de Improbidade Administrativa, Lei 8429/1992. Acreditamos que os limites de responsabilização civil dos administradores, ou *business judgment rule*, ainda carecem de uma posição mais clara do legislador e da jurisprudência.

Um exemplo da diligência dos conselheiros representantes de Furnas foi buscar, em parceria com o Ministério do Planejamento, através da SEST, Secretaria de Coordenação e Governança das Empresas Estatais, auxílio na aplicação das novas exigências. Um importante avanço foi a disponibilização para Furnas do formulário auto-declaratório desenvolvido pela Secretaria para o preenchimento do candidato indicado. Esse documento contemplava todos os requisitos e vedações, se tornando um guia tanto para o candidato quanto para órgãos de controle e para o Conselho de Administração no processo de aferição. Ainda que as informações declaradas pelo candidato não viessem acompanhadas de comprovação, caso o candidato fizesse declarações inverídicas, poderia responder por crime de falsidade ideológica. Dessa forma, o formulário passou a conferir maior segurança à tomada de decisão.

5.0 - CONCLUSÃO

O período de 2016 até 2018 ficará marcado para as Empresas Estatais como transição não somente em virtude das medidas do Executivo, mas também pela adequação às novas regras de governança corporativa levantadas pela Lei 13303/2016. Já vem sendo noticiado a dificuldade, por exemplo, na indicações de diretores por parte do poder controlador, em virtude do não cumprimento de algum dos requisitos. Internamente, a criação e aperfeiçoamento das áreas de conformidade deverão minimizar a vulnerabilidade em relação à corrupção.

A presença do conselheiro de administração eleito pelos empregados, mais uma vez, pôde conferir maior vigilância no cumprimento das novas regras. A compromisso com a perenidade da empresa e a facilidade no entendimento dos processos internos foram preponderantes para a adaptação célere em Furnas.

Espera-se que no médio prazo haja uma melhora no desempenho econômico das organizações, reflexo das medidas de gestão e também da transparência e valorização da governança corporativa que os acionistas possam enxergar.

6.0 - REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- (1) BM&FBOVESPA – Regulamentos e Manuais. Disponível em http://www.bmfbovespa.com.br/pt_br/regulacao/regulamentos-e-manuais/#item-2. Acesso em 19/03/2017.
- (2) BEBCHUK, Lucian, COHEN, Alma, FERREL, Allen, What matters in corporate governance? 2004. Disponível em http://papers.ssrn.com/abstract_id=593423. Acesso em: 19/03/2017.
- (3) BRASIL. Conflito de Interesse. Lei 12.813, de 17 de maio de 2013. Dispõe sobre o conflito de interesses no exercício de cargo ou emprego do Poder Executivo federal e impedimentos posteriores ao exercício do cargo ou emprego. Brasília, DF, Senado, 2013.
- (4) BRASIL. Lei de Responsabilidade das Estatais. Lei 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 Acesso em: 18/03/2017.
- (5) BRASIL. Regulamento da Lei de Responsabilidade das Estatais. Decreto 8.945, de 27 de dezembro de 2016. Regulamenta, no âmbito da União. Disponível em http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2016/decreto/D8945.htm Acesso em: 18/03/2017. BRASIL.
- (6) BRASIL. Lei Complementar n. 64, de 18 de maio de 1990. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/lcp/lcp64.htm Acesso em: 19/03/2017.
- (7) BRASIL. (2014a) Tribunal de Contas da União. Referencial básico de governança aplicável a órgãos e entidades da administração pública. Versão 2. Brasília: TCU, 2014a. BRASIL. (2014b) Tribunal de Contas da União. Referencial para avaliação de governança em políticas públicas. Brasília: TCU, 2014b. BRASIL. (2014c) Tribunal de Contas da União. 10 passos para a boa governança. Brasília: TCU, 2014c.
- (8) INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA, Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa, 5ª edição, 2015. Disponível em http://www.ibgc.org.br/userfiles/2014/files/codigoMP_5edicao_web.pdf Acesso em: 19/03/2017
- (9) NOHARA, Irene Patrícia. Mudanças promovidas pela nova Lei das Estatais: pontos fortes e fracos. Disponível em: <www.direitoadm.com.br>. Acesso em: 10/03/2017.
- (10) SANTOS, Aline de Menezes. A governança corporativa das empresas no Brasil: uma abordagem jurídica inspirada na nova economia institucional e na teoria organizativa, Dissertação de Mestrado apresentada na Faculdade de Direito da Universidade de São Paulo, 2009.

7.0 - DADOS BIOGRÁFICOS

Felipe Sousa Chaves é natural do Rio de Janeiro em 1986, formado em Engenharia Elétrica pela UFRJ (2010) e Direito pela UNIRIO (2017), mestre em Engenharia de Produção e Sistemas pelo CEFET-RJ (2016) e pós-graduado em Economia e Gestão de Energia pelo COPPEAD-UFRJ (2014). Antes de Furnas atuou como Consultor de Gestão Empresarial na Falconi/INDG (2010). Em Furnas, trabalhou na área de licitações, planejamento estratégico e atualmente no Centro de Operações do Sistema. É Conselheiro de Administração eleito pelos empregados de Furnas nos anos de 2016 e 2017.

Victor Rodrigues da Costa é natural de Cabo Frio (RJ) em 1980, formado em Arquivologia pela UNIRIO (2003), especialista em Inteligência Competitiva pela UNESA (2005) e MBA em Gestão e finanças Corporativas pela UCAM (2017). Antes de Furnas trabalhou na corretora do Banco Espírito Santo de Portugal (BES Securities) (2000/2006) na área de Research e BGC Partners Liquidez DTVM (2007/2013) atuando como broker no mercado OTC de FX Options. Em Furnas trabalha na área de gestão de documentos da Superintendência Jurídica. É membro do Comitê de Investimentos da Fundação Real Grandeza.

Leonardo dos Santos Pessoa é natural do Rio de Janeiro em 1974, formado em Administração Industrial pelo CEFET/RJ (2006). Especialista em Gestão de Negócios com ênfase na indústria de energia pelo IBMEC/RJ (2013) e MBA Executivo em Finanças pelo IBMEC/RJ (2018). Antes de Furnas trabalhou na área comercial dos laboratórios farmacêuticos KNOLL, ABBOTT e ROCHE (2000/2005). Em Furnas (2012), trabalhou na Gerência de Recrutamento e Carreira e atualmente trabalha na Gestão de Programas Setoriais. Foi Conselheiro de Administração eleito pelos empregados de Furnas nos anos de 2015 e 2016.