

# Conselho de Administração e Diversidade de Gênero: a Governança Corporativa nas Estatais da Amazônia

*Board of Directors and Gender Diversity: Corporate Governance in State-Owned Companies in Amazon*

*Consejo Directivo y Diversidad de Género: el Gobierno Corporativo en las Empresas Estatales de la Amazonía*

Suzanna E. Assayag<sup>1</sup>  
Leila Márcia Sousa de Lima Elias<sup>2</sup>

## Resumo

Assayag, S. E.; Elias, L. M. S. de L. Conselho de Administração e Diversidade de Gênero: a Governança Corporativa nas Estatais da Amazônia. *Rev. C&Trópico*, v. 48, n. 1, p.209-242, 2024. Doi: [https://doi.org/10.33148/CETROPv48n1\(2024\)2268](https://doi.org/10.33148/CETROPv48n1(2024)2268)

O presente estudo aborda os princípios da governança corporativa e o papel do Conselho de Administração como pilar fundamental neste sistema de gestão para alcançar melhoria e eficácia no desempenho da gestão das estatais, contribuindo para seu desenvolvimento. O método utilizado foi o materialismo histórico-dialético. A pesquisa contou com um levantamento bibliográfico de produções que versam sobre a temática do estudo. A pretensão é de contribuir com as análises sobre o uso das boas práticas de governança como suporte à implementação dos comandos da nova Lei de Responsabilidade das Estatais (Lei nº 13.303/2016) para que seja possível que a norma possa cumprir seu papel de instrumento de política econômica e que as estatais possam suprir os insumos e serviços de sua responsabilidade com qualidade e transparência de gestão, gerando credibilidade e facilitando seu desenvolvimento sustentável.

**Palavras-chave:** Governança Corporativa. Conselho de Administração. Empresas Estatais. Amazônia.

## Abstract

Assayag, S. E.; Elias, L. M. S. de L. Board of Directors and Gender Diversity: Corporate Governance in State-Owned Companies in Amazon. *Rev. C&Trópico*, v. 48, n. 1, p.209-242, 2024. Doi: [https://doi.org/10.33148/CETROPv48n1\(2024\)2268](https://doi.org/10.33148/CETROPv48n1(2024)2268)

It presents the principles of corporate governance and the role of the Board of Directors as a fundamental pillar in this management system to achieve improvement and effectiveness in the management of state-owned companies, contributing to their development based on good corporate governance practices. The method used was historical-dialectical materialism. The research included a bibliographic survey of productions that deal with the theme of the study. The intention is to contribute to the analysis of the use of good governance practices to support the implementation of the commands of the new State-Owned Companies Accountability Law (Law No. 13,303/2016) so that it is possible for the standard to fulfill its role as an instrument of economic policy and that state-owned companies can supply the inputs and services of their responsibility with quality and transparency of management, generating credibility and facilitating its sustainable development.

**Keywords:** Corporate Governance; Board of Directors; State-owned enterprises; Amazonian

## Resumen

Assayag, S. E.; Elias, L. M. S. de L. Consejo Directivo y Diversidad de Género: el Gobierno Corporativo en las Empresas Estatales de la Amazonía. *Rev. C&Trópico*, v. 48, n. 1, p.209-242, 2024. Doi: [https://doi.org/10.33148/CETROPv48n1\(2024\)2268](https://doi.org/10.33148/CETROPv48n1(2024)2268)

Este estudio aborda los principios del gobierno corporativo y el papel del Directorio como pilar fundamental en este sistema de gestión para lograr la mejora y eficacia en el desempeño de la gestión de las empresas estatales, contribuyendo a su desarrollo. El método utilizado fue el materialismo histórico-dialético. La investigación incluyó un levantamiento bibliográfico de producciones que abordan la temática de estudio. La intención es contribuir a los análisis sobre el uso de prácticas de buena gobernanza para apoyar la implementación de los mandatos de la nueva Ley de Responsabilidad

<sup>1</sup> Especialista em Gestão Pública e em Gestão de pessoas. E-mail: [assayagsuzanna@icloud.com](mailto:assayagsuzanna@icloud.com) Orcid: <https://orcid.org/0009-0004-0679-9017>

<sup>2</sup> Doutora em Desenvolvimento Socioambiental. Mestre em Gestão e Desenvolvimento Regional. Docente da Escola de Governança do Pará – EGPA e PPGP/NAEA/UFPA. Email: [leilamarciaelias@hotmail.com](mailto:leilamarciaelias@hotmail.com) Orcid: <https://orcid.org/0000-0002-7522-1962>

del Estado (Ley nº 13.303/2016) para que sea posible que la norma cumpla su papel de instrumento. instrumento de política económica y que las empresas estatales puedan suministrar los insumos y servicios a su cargo con calidad y transparencia de gestión, generando credibilidad y facilitando su desarrollo sostenible.

**Palabras clave:** Gobierno corporativo. Consejo Administrativo. Empresas Estatales. Amazonas.

*Data de submissão: 26/03/2024*

*Data de aceite: 14/05/2024*

## 1. Introdução

As pesquisas realizadas por órgãos e empresas especializadas em desempenho de empresas privadas e públicas, que são publicados tanto em revistas acadêmicas especializadas, quanto em mídia impressa e na internet, já comprovam que a implementação das boas práticas de governança corporativa converte princípios básicos em recomendações objetivas, alinhando interesses e tendo por finalidade a preservação e otimização do valor econômico de longo prazo da organização, facilitando seu acesso a recursos e contribuindo para a qualidade da gestão, sua longevidade e o bem comum.

A governança corporativa evoluiu significativamente nos últimos anos, expandindo seu foco da otimização de valor econômico exclusivamente aos sócios para o objetivo de geração de valor compartilhado entre os sócios e as demais partes interessadas. Essa perspectiva contemporânea reconhece a interdependência entre as organizações e as realidades econômica, social e ambiental em que elas estão inseridas. A agenda de governança corporativa engloba diversas questões, sendo algumas delas a prevenção, mitigação e tratamento de conflitos de interesses.

De acordo com o Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa do Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC), do ano de 2023, “as situações de conflitos de interesses ocorrem quando um agente de governança tem ou pode ter interesses – pessoais, comerciais, profissionais ou de qualquer outra natureza – efetiva ou potencialmente conflitantes com aqueles da organização. Conflitos podem ocorrer no âmbito das decisões colegiadas – como em assembleias de sócios, reuniões de conselho ou da diretoria – ou ainda no dia a dia das organizações, como, por exemplo, quando gestores têm alçadas para tomada de decisão individual”.

A Governança Corporativa tem garantido uma gestão eficiente das empresas, protegendo os interesses dos acionistas e maximizando o valor da empresa a longo prazo. Trata-se do sistema pelo qual empresas e demais organizações são dirigidas, monitoradas e incentivadas, abarcando os relacionamentos entre sócios, conselho de administração, diretoria, órgãos de fiscalização e controle e demais partes interessadas.

De acordo com o Código de Melhores Práticas de Governança Corporativa, publicado pelo IBGC, 2009, a transferência de conhecimento e experiências do setor privado para o setor público tem sido cada vez mais reconhecida e utilizada, ficando cada vez mais em evidência a responsabilidade dos diferentes agentes de governança diante de temas como sustentabilidade, corrupção, fraude, abusos nos incentivos de curto prazo para executivos e investidores, além da complexidade e multiplicidade de relacionamento que as organizações estabelecem com os mais variados públicos.

Quando pensamos no universo das empresas estatais, uma dicotomia importante deve ser observada, pois ao mesmo tempo em que são regidas pelo direito privada, essas empresas também estão inseridas na administração pública indireta. Assim, estão sujeitas a dois objetivos distintos na operação do seu negócio: enquanto empresas, devem buscar a sustentabilidade econômico-financeira de suas operações: enquanto estatais, devem atender ao interesse público que justificou sua criação, nos termos do artigo 173 da Constituição Federal, no artigo 238 da Lei 6.404/1976, e nos artigos 8, I e 27 da Lei 13.303/2016.

A transparência do processo decisório e seu regular funcionamento são determinantes para a sustentabilidade das empresas e, além disso, são pilares importantes da economia global. Em virtude dessa relevância, foi criado o conceito de "governança empresarial" para expressar o conjunto de métodos de administração que têm como objetivo otimizar o desempenho empresarial e garantir os direitos de todas as partes envolvidas, com transparência e imparcialidade, com ênfase nas relações entre acionistas, membros estatutários e auditores.

Dessa forma, a delimitação busca proporcionar insights específicos para o contexto amazônico, contribuindo para o desenvolvimento de práticas de Governança Corporativa mais eficazes e adaptadas às características particulares dessa região. Vale ressaltar que o estudo não abordará aspectos exclusivos de outras regiões geográficas, concentrando-se exclusivamente na Amazônia.

No Brasil, a adoção de boas práticas de governança corporativa é requisito exigido pelos investidores, pelas instituições do mercado financeiro e pela sociedade em geral. Conforme o Manual de Orientação aos Conselheiros de Administração do estado de São Paulo, atualizado em novembro de 2023, informa que a exigência de governança corporativa é ainda maior para as empresas estatais, em relação às empresas privadas, devido a três fatores:

a) O benefício gerado pela estatal é difuso, afetando toda a sociedade, o que, paradoxalmente, pode gerar menor interesse em seu desempenho;

b) Seu controle é difuso, feito por vários órgãos, o que dificulta a definição de diretrizes gerais; e

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

A Lei 13.303/2016 estabeleceu o Estatuto Jurídico das Empresas Estatais organizado em dois eixos temáticos: governança corporativa e regras de licitações e contratos, sendo uma norma nacional, válida para toda e qualquer empresa estatal brasileira, de qualquer ente da federação, inclusive subsidiárias, empresas dependentes e prestadoras de serviços públicos.

O Decreto Federal 8.945/16 esclarece e reafirma a necessidade de responsabilização dentro das empresas estatais e de segregação de funções, objetivando conferir maior transparências ao processo decisório e exatidão nos controles dos órgãos estatutários, delimitando a atuação das unidades que compõem a estrutura de governança nas empresas estatais.

Em resumo, podemos observar que a Lei 13.303/2016 estabelece critérios claros para a atuação das estatais, consagrando a transparência de suas ações, a disponibilização dos dados, promovendo maior segurança jurídica para o licitante e para a própria empresa pública ou sociedade de economia mista.

Objetivo de Pesquisa: Avaliar como a inclusão de mulheres nos Conselhos de Administração influencia a governança e o desempenho das empresas estatais situadas na região Amazônica, identificando os aspectos específicos dessa contribuição e propondo recomendações para otimizar essas práticas.

Estratégia para Alcançar o Objetivo:

1. Mapeamento e Análise: Identificar estatais na Amazônia com diferentes composições de gênero em seus Conselhos de Administração e comparar indicadores de governança e desempenho.

2. Estudo de Caso: Realizar estudos de caso em empresas selecionadas para entender em profundidade o impacto da diversidade de gênero nos resultados da governança corporativa.

3. Recomendações Estratégicas: Desenvolver recomendações baseadas em dados coletados e melhores práticas identificadas na literatura.

O objetivo geral deste trabalho visa analisar a contribuição do conselho de administração para as governanças das entidades estatais.

Em busca desse objetivo geral, o projeto desdobrará seus objetivos mais específicos:

- Identificar os Conselhos de Administração nos órgãos estatais Amazônicos;
- Caracterizar o papel do Conselho de Administração;
- Identificar os benefícios da implementação do Conselho de Administração;
- Verificar o tratamento dado a diversidade no Conselho de Administração, em especial a questão do gênero;
- Demonstrar a contribuição da implementação do Conselho de Administração e os resultados de desempenho financeiro e de governança;

A delimitação deste estudo se concentra na análise específica da Governança Corporativa e do papel do Conselho de Administração no setor público, com ênfase nas práticas e dinâmicas presentes na região Amazônica. Esta delimitação visa aprofundar a compreensão das particularidades locais, considerando as influências ambientais, socioeconômicas e culturais únicas dessa região. O escopo abrangerá as estruturas e processos de Governança Corporativa implementados por órgãos governamentais na região, examinando o papel do Conselho de Administração como instrumento de gestão estratégica e tomada de decisões.

## **2. Referencial teórico**

A governança corporativa teve seus fundamentos teóricos desenvolvidos originalmente na Teoria de Agência (Jensen e Meckling, 1976, p. 308) para responder às questões relativas ao modo como a especificação dos direitos de propriedade, estabelecidos no âmbito dos contratos firmados entre os administradores (insiders) e os proprietários (outsiders), influencia o sistema de distribuição de custos e recompensas no âmbito das organizações privadas. Esta abordagem é mencionada neste artigo por constituir o referencial teórico implícito no novo modelo de governança corporativa das empresas estatais adotado no Brasil (Brasil, 2016).

O Decreto Federal nº 8.945/2016, que regulamenta a Lei nº 13.303/2016, determina também que a empresa estatal deverá elaborar uma carta anual única, subscrita pelos membros do conselho de administração, para atender aos objetivos relacionados à execução de políticas e aos procedimentos de governança (Brasil, 2016).

A política de gestão de riscos e controles internos, que será criada para atender as exigências da norma jurídica, tomará por base um código de conduta e integridade, documento de referência que expressará os princípios norteadores das práticas associadas à prevenção do conflito de interesses e à vedação de atos de corrupção e fraude.

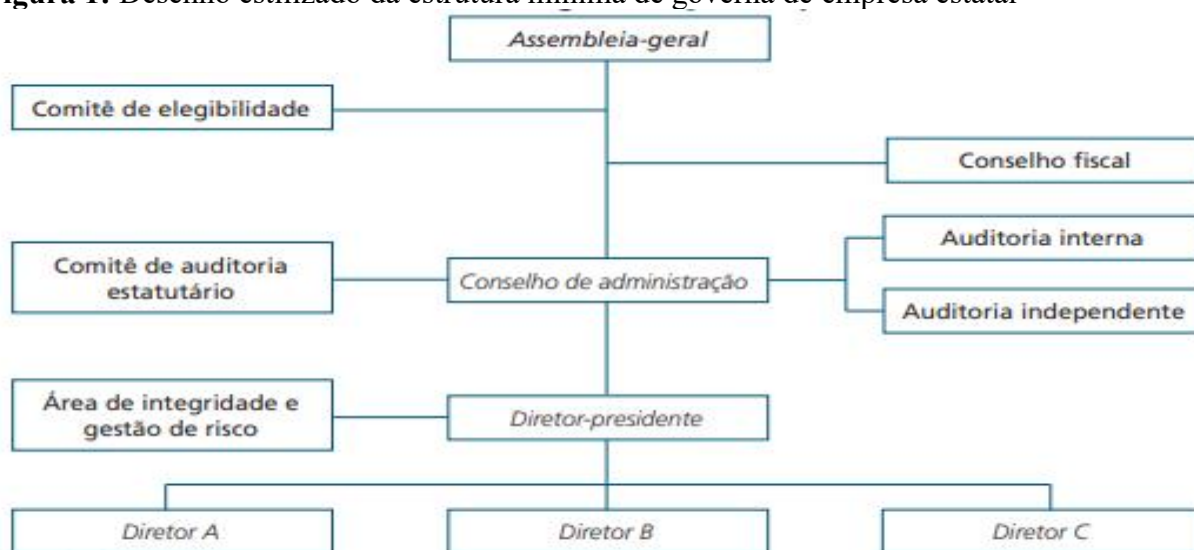
Constituem requisitos obrigatórios à estruturação de canais de denúncias internas e externas, bem como mecanismos de proteção ao denunciante; e a definição de sanções aplicáveis aos casos de violação das regras, de acordo com Lei nº 13.303/2016. Também é determinada a constituição de três estruturas no âmbito da empresa:

1) *Integridade e gestão de riscos*: vinculada ao diretor-presidente, admitida a possibilidade de comunicação direta ao conselho de administração em situações nas quais haja suspeita do envolvimento do diretor-presidente em irregularidades; dispõe de atribuições associadas à análise dos procedimentos de gestão de riscos e à conformidade dos procedimentos relativos às normas internas e externas às quais a empresa esteja submetida; deverá elaborar relatórios trimestrais destinados ao comitê de auditoria estatutário.

2) *Auditoria interna*: órgão auxiliar do conselho de administração; responsável por aferir a adequação do controle interno, a efetividade do gerenciamento dos riscos e dos processos de governança e a confiabilidade das demonstrações financeiras.

3) *Comitê de auditoria estatutário*: órgão auxiliar do conselho de administração; possui atribuições associadas à supervisão das auditorias interna e externa, ao monitoramento da exposição da empresa a fatores de risco, aos procedimentos de controle interno, à elaboração das informações financeiras, à verificação de conformidade do processo de indicação e à avaliação de membros para o conselho de administração e para o conselho fiscal.

**Figura 1:** Desenho estilizado da estrutura mínima de governa de empresa estatal



**Fonte:** Governança Corporativa de Empresas Estatais: notas sobre o novo modelo adotado no Brasil (Lei no 13.303/2016. Silva, Mauro Santos).

Neste contexto, é possível observar que os princípios básicos da Governança Corporativa (transparência e divulgação, responsabilidade corporativa, sustentabilidade, equidade na relação com acionistas e partes relacionadas, prestação de contas) estão em

alinhamento com o novo modelo de gestão de estatais adotados pelo Brasil, evidenciando a necessidade de expandir a implementação das boas práticas de governança em estatais.

### 2.1. A Governança Corporativa no Setor Público

Segundo o Banco Mundial, em seu documento *Governance and Development*, de 1992, a definição geral de governança é “o exercício da autoridade, controle, administração, poder de governo”. Precisando melhor, “é a maneira pela qual o poder é exercido na administração dos recursos sociais e econômicos de um país visando o desenvolvimento”, implicando ainda “a capacidade dos governos de planejar, formular e implementar políticas e cumprir funções”.

Santos (1997) afirma que uma “boa” governança é um requisito fundamental para um desenvolvimento sustentado, que incorpora ao crescimento econômico equidade social e também direitos humanos. Melo (apud Santos, 1997, p.341), traz que governança se refere à “ao modus operandi das políticas governamentais – que inclui, dentre outras, questões ligadas ao formato político institucional do processo decisório, à definição do mix apropriado de financiamento de políticas e ao alcance geral dos programas”.

Dietrich (2001) argumenta que a sistematização de conhecimentos sobre os direitos de controle em uma organização exige uma análise sobre a estrutura de tal organização, dependendo de sua governança e divisão de direitos de decisão, bem como sobre seu processo, dependendo do fluxo de informações e, por conseguinte, sobre as características do sistema gerencial. Assim, ambas as dimensões podem classificar tais processos. O quadro 1 mostra os princípios da governança corporativa.

**Quadro 1:** Princípios da Governança corporativa

Princípios	Descrição
Equidade (fairness)	Refere-se ao tratamento igualitário e justo de todos os sócios (cooperados) e demais <i>stakeholders</i> , não sendo aceitas atitudes ou políticas discriminatórias.
Prestação de contas (accountability)	Os agentes da governança devem prestar contas de sua atuação e se responsabilizar integralmente pelas consequências de seus atos e omissões.
Responsabilidade social organizacional	Dever de zelar pela sustentabilidade da cooperativa, visando à sua permanência e à longevidade. As questões sociais e ambientais devem ser consideradas no âmbito dos negócios e das operações da cooperativa.
Transparência (disclosure)	Relacionado à disponibilização de informações compulsórias e voluntárias para as partes interessadas, principalmente aquelas relevantes para ações gerenciais e que conduzem a criação de valor da cooperativa. A adequada transparência resulta em confiança e legitimidade.

**Fonte:** Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (2015)

Bialoskorski Neto (2006), classifica as organizações de negócios, sob diferentes categorias: A primeira categoria inclui organizações tendo o lucro como seu objetivo econômico principal – fins lucrativos – com os sistemas de controle, de estrutura e de processo inteiramente focados nas atividades que geram o rendimento e com o controle

baseado em números econômico-financeiros. A segunda categoria inclui organizações sem objetivos econômicos ou lucrativos, com objetivo de fornecer serviços sociais ou públicos – sem lucros. A terceira categoria, diretamente relacionada a este documento, caracteriza as organizações com um objetivo econômico, mas sem fins lucrativos.

[...] o sistema pelo qual as organizações são dirigidas, monitoradas e incentivadas, envolvendo os relacionamentos entre proprietários, conselho de administração, diretoria e órgãos de controle. As boas práticas de governança corporativa convertem princípios em recomendações objetivas, alinhando interesses com a finalidade de preservar e otimizar o valor da organização, facilitando seu acesso ao capital e contribuindo para a sua longevidade (IBGC, 2023, p. 19).

Andrade e Rossetti (2009, p. 385) destacam:

As mudanças no cenário competitivo, como a maior estabilidade econômica, a globalização e a maior dificuldade de acesso a recursos a um custo competitivo, junto com as mudanças internas na estrutura de liderança, colocam o atual modelo de governança corporativa no Brasil sob intensa pressão. Está ocorrendo uma mudança rumo a um modelo emergente. Mas há barreiras a esta transição e ainda é cedo para avaliar se ela será suficiente para as empresas competirem globalmente.

A discussão sobre a importância da fiscalização e controle na estrutura de governança passa por alguns conceitos teóricos importantes tratados na Teoria da Agência – problemas de agência e de comportamento dos agentes. Embora os comportamentos sejam únicos, não passíveis de quantificação, portanto incertos (Williamson, 1987), são operacionalizados por meio dos conceitos de risco moral, seleção adversa e efeito carona.

Apesar do aprofundamento nos debates sobre governança e da crescente pressão para a adoção das boas práticas de Governança Corporativa, o Brasil ainda se caracteriza pela alta concentração do controle acionário, pela baixa efetividade dos conselhos de administração e pela alta sobreposição entre propriedade e gestão. O que demonstra vasto campo para o incentivo ao conhecimento, ações e divulgação dos preceitos da Governança Corporativa. (IBGC, 2023, p. 1).

Segundo Desrochers e Fischer (2002), a principal causa de quebra de instituições financeiras decorre de problemas relacionados à governança. Eles identificam duas causas principais. A primeira causa seria de risco moral, definido por eles como o risco de exposição, por exemplo, risco de crédito, risco de taxa de juros, risco de liquidez, riscos assumidos e não contabilizados – off balance. A tomada de decisão pelos dirigentes, sobre o nível de exposição desses riscos, embora sejam próprios da atividade financeira, pode ser do interesse dos acionistas – aumentando a exposição aos riscos de maneira que prejudique os credores (depositantes, poupadores, credores etc.); ou assumindo uma posição mais conservadora, ou seja, com menor alavancagem, dando mais conforto para os credores e menos retorno para os acionistas. Nessa decisão há, portanto, um conflito de interesse entre os credores e acionistas.

## ***2.2. A Entidades Estatais***

A intervenção estatal no domínio econômico é uma prática essencial, mesmo em sociedades caracterizadas pela livre concorrência. As funções empresariais estatais são desempenhadas através das Empresas Estatais, não apenas em resposta às crises financeiras significativas enfrentadas pela sociedade, mas também como um meio de impulsionar o desenvolvimento industrial. Assim, a criação de Empresas Estatais é justificada não apenas em tempos de crise, mas como uma estratégia deliberada para iniciar o desenvolvimento econômico em diversos contextos, esclarece Grau (2006, p. 26).

Segundo Abranches (1980), as empresas estatais emergem como um elemento inovador, cuja existência é moldada por fatores estruturais e políticos, com o propósito de assegurar a continuidade e expansão do processo de acumulação privada de capital. Contrariamente, elas não são um desdobramento inevitável de determinações estruturais irresistíveis, tampouco são o resultado de uma ideologia autoritária ou da afirmação voluntarista de um projeto estatista por elites bem-posicionadas no aparato de poder. Pelo contrário, essas empresas surgem como respostas políticas a desafios estruturais específicos.

Os objetivos das Empresas Estatais estão em constante tensão, sendo que um deles é buscar a lucratividade para competir de maneira equitativa no mercado, alinhando-se às empresas privadas. Ao mesmo tempo, têm uma função intrínseca que se destina a promover o interesse público. Nesse contexto, torna-se crucial examinar a estrutura societária das Empresas Estatais para compreender sua vocação original.

A Lei nº 6.404/76, notadamente em seu artigo 116, procurou definir o acionista controlador como aquele que orienta a empresa na execução de sua função social. Aquele que detém o poder de controle é responsável pessoalmente pelos danos resultantes de qualquer abuso desse poder. De acordo com Comparato (1983), essa atribuição de responsabilidade decorre das funções e deveres específicos que o acionista controlador possui em relação à empresa sobre a qual exerce o controle.

Conforme Salomão Filho (2002), na economia da sociedade anônima contemporânea, o controlador emerge como um órgão de destaque, ou, se preferirmos uma abordagem funcional do mecanismo societário, como detentor de um novo papel social. O termo "papel" aqui é empregado em sua abrangência jurídica, referindo-se a um centro de competência que engloba uma ou mais funções. O reconhecimento desse papel, em qualquer estrutura organizacional, ocorre mediante a definição de funções específicas e essenciais. Nesse contexto, tais funções estão intrinsecamente ligadas à pessoa do controlador, especialmente ao

acionista controlador. No atual panorama jurídico acionário brasileiro, essas funções podem ser resumidas no poder último de orientar e conduzir as atividades sociais.

Independentemente da classificação como controlador majoritário ou minoritário, o acionista controlador de uma companhia assume deveres e obrigações, desde que sua posição efetiva seja minimamente estável. Para realizar ações, conforme mencionado por Pinto (2010), é imperativo que essa estabilidade seja assegurada pela sua posição. No que diz respeito a outros efeitos previstos na legislação acionária, como a obrigação de realizar uma oferta pública em caso de alienação do controle acionário de uma companhia aberta (art. 245-A), a condição de acionista controlador pressupõe um grau mínimo de estabilidade que só pode ser conferido pela posição jurídica consolidada.

O ápice das decisões internas em uma empresa é representado pela assembleia geral, configurando o controle interno, onde as questões são submetidas à votação dos acionistas da companhia, visando aprovação ou rejeição. As deliberações emanadas das assembleias gerais de cada empresa são, predominantemente, derivadas da maioria das ações com direito a voto.

Na atualidade, destaca Salomão Filho (2002), o exercício do poder pelo acionista controlador se dá de forma a naturalmente alinhar os administradores da empresa consigo, estabelecendo uma relação que ele descreve como de fidelidade. Essa observação levanta uma crítica significativa: a fidelidade dos gestores à pessoa do acionista controlador, responsável por sua nomeação, é mais evidente quando a possibilidade de substituição é imediata. Esse fenômeno resulta na redução da assembleia geral como espaço para a expressão do poder de controle, diminuindo a sua eficácia na discussão e tomada de decisões cruciais relacionadas às atividades empresariais. O acionista controlador é responsável por eleger a maioria dos administradores da companhia, estabelecendo, assim, uma relação de confiança mútua entre eles. Por essa razão, alguns autores sustentam que o destino da empresa estaria efetivamente sob o controle do acionista majoritário.

O artigo 238 da Lei das S.A. fornece suporte ao Estado como acionista controlador. É evidente que os deveres do Estado nessa posição são mais abrangentes do que os de um acionista controlador privado. A missão pública não deve estar restrita apenas ao seu papel como controlador, mas deve ser intrínseca ao funcionamento da companhia.

Quando tratamos da eleição dos administradores pelo acionista controlador, conforme estabelecido pelo artigo 238 da Lei das S.A., é essencial abordar a composição do conselho de administração. Para que a busca pelo interesse público seja verdadeiramente efetiva, é crucial que esse conselho seja formado por indivíduos distintos daqueles que compartilham uma visão política similar ou que já mantenham relações de confiança prévia com o controlador

estatal. Em uma companhia criada por meio de lei autorizativa, com o Estado atuando como acionista controlador, a realização do interesse público deve ser um objetivo primordial.

Consequentemente, conclui Salomão Filho, 2002, a importância do alinhamento entre os dirigentes, gestores e o controlador da companhia torna-se evidente para estabelecer uma governança corporativa coesa. A diversidade no Conselho de Administração desempenha um papel fundamental, garantindo a representação de diferentes perspectivas e promovendo uma gestão mais equilibrada. Essa dinâmica é crucial para assegurar que as decisões e ações da empresa estejam alinhadas com os interesses públicos e que o exercício do controle acionário pelo Estado seja realizado de forma responsável e eficaz.

Empresa estatal representa um conceito amplo e, muitas vezes, mal definido ou compreendido. Embora a *Organisation for Economic Cooperation and Development* (OECD) limite sua abrangência àquelas empresas nas quais o governo central exerce a propriedade e o controle (OECD, 2017), no Brasil são consideradas todas aquelas de posse ou controle do Estado, podendo ser a União, estados, Distrito Federal ou municípios. O Decreto-Lei nº 200, de 1967, trouxe os conceitos de empresa pública (EP) e sociedade de economia mista (SEM) como entes da administração pública indireta (Brasil, 1967). Mais recentemente, a Lei nº 13.303, de 2016, que veio disciplinar o art. 173 da Constituição Federal.

A lei torna clara, então, a possibilidade de a sociedade de economia mista se financiar com capital privado diretamente via *equity*, ou seja, pela participação de investidores privados na sociedade.

Em que pese a maior independência da administração promovida pela Lei nº 13.303/16, empresas estatais estão sujeitas, em essência, ao ciclo político, estão também sujeitas aos arranjos e interesses das coalizões (temporárias) de poder, e mais expostas às pressões de grupos políticos e interesses diversos, como de fornecedores, empregados e sindicatos, grupos sociais etc. Por outro lado, é também muito mais intensa a pressão social sobre as estatais pela melhor adequação às práticas de responsabilidade socioambiental, prestação de melhores serviços e blindagem em face das situações de corrupção.

“Seu papel é ser o elo entre a propriedade e a gestão para orientar e supervisionar a relação desta última com as demais partes interessadas. O Conselho recebe poderes dos sócios e presta contas a eles” (IBGC, 2009, p. 29).

## **Quadro 2: Segmentos da esfera Federal com implementação de Conselhos de Administração**

Segmentos da esfera federal com implementação de conselheiro de administração
Centrais Elétricas
Bancos
Agências
Administradoras de consórcios, ativos e títulos
Empresas de tecnologia
Serviços hospitalares
Empresas de pesquisas
Empresas de comunicação e telecomunicação
Transportes, Hidrovias e Ferrovias
Financiadora de Estudos e Projetos
Indústria
Petróleo e Gás

Fonte: GovBR (2023)

O sistema de governança pode ser adotado por qualquer órgão de administração pública, porém como o setor financeiro desempenha papel fundamental na economia, balizando o crescimento do país, além da adequação a Lei 13.303/2016, é interessante observar sua metodologia de implementação de conselhos e replicá-la em outros órgãos públicos.

### ***2.3. O Conselho de Administração nas Entidades Estatais***

Segundo o IGBC (2013), O conselho de administração exerce o papel de guardião do propósito, dos valores, do objeto social da organização e de seu sistema de governança. É o órgão colegiado encarregado da definição da estratégia corporativa, do acompanhamento de seu cumprimento pela diretoria, e da conexão entre a gestão executiva e os sócios em defesa dos interesses da organização. Os conselheiros, na qualidade de administradores, possuem deveres fiduciários para com a estatal, incluindo as obrigações de orientar e monitorar a diretoria, sua atuação pode ser classificada como um elo entre administradores e sócios, e seu objetivo principal é gerar valor sustentável no curto, médio e longo prazo.

Por sua natureza dicotômica, a estatal apresenta necessidade fundamental de implementação das melhores práticas de governança corporativa, indo além das exigidas pela norma jurídica e fazendo uso das experiências bem-sucedidas do setor privado. Fica evidente que os desafios para adequação da Governança Corporativa à lógica de funcionamento das Estatais, porém a ausência de sua implementação representa assunção de grande risco no sentido de que as ações dos que atuam na gestão das estatais em nome do governo em exercício sirvam aos seus interesses privatísticos, em detrimento aos interesses dos cidadãos.

No primeiro trimestre de 2022, um total de 155 (cento e cinquenta e cinco) empresas estatais federais ativas estavam sob coordenação da SEST, segundo o Boletim das Empresas Estatais Federais, Edição nº 21 - 1º Trimestre de 2022, e 302 (trezentas e duas) empresas controladas pelos Estados.

As empresas estatais têm um papel relevante na economia brasileira. Elas atuam na prestação de serviços públicos de grande importância para o bem-estar da população e em setores que demandam investimentos relevantes.

O 6º ciclo do Indicador de Governança da Secretaria de Coordenação e Governança das Empresas Estatais (IG-Sest), cujos resultados foram divulgados no dia 14 de dezembro de 2022, mostrou que apesar do avanço dos resultados em todas as dimensões do questionário, ainda existe espaço para aperfeiçoamentos da adoção de boas práticas nos conselhos das estatais. Entre os blocos de itens avaliados, o referente aos conselhos foi o segundo mais mal avaliado, contando com 77, 5% do percentual de cumprimento e só perdendo para o bloco sobre gestão de riscos, conformidade e controle, o qual obteve 76,82% dos itens com execução comprovada.

Apenas 41,82% das estatais comprovaram que os seus conselhos de administração recomendam os novos membros para aprovação da assembleia seguindo as diretrizes de uma política e de um plano de sucessão, prática indicada pela Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE). Esse foi o item mais mal avaliado entre os 46 itens do questionário. O terceiro item pior avaliado também envolve a atuação dos conselhos de administração: apenas 58,18% comprovaram avaliar anualmente o atendimento das metas vinculadas à política de remuneração variável dos diretores; prática fundamentada no art. 18 da Lei das Estatais. Todas as empresas foram avaliadas tanto pela comissão interna do extinto Ministério da Economia quanto pela comissão externa, da qual o IBGC fez parte e foi responsável pela avaliação do bloco de itens referente à atuação dos conselhos.

A ausência de bons indicadores de Governança Corporativa nas Estatais Brasileiras vem impactando a atratividade de investidores e afastando empresas de boas oportunidades de negócios.

Por conta de todos os desafios listados, este estudo considera e apresenta o papel do conselho de administração como uma importante linha de defesa e de implementação de boas práticas de governança nas estatais, uma vez que as atribuições e poderes conferidos por Lei ao Conselho de Administração não podem ser outorgados a nenhum outro órgão, conforme art. 139 da Lei 6.404/1976, cabendo aos conselheiros a responsabilidade pelo seu não cumprimento.

O Conselho de Administração em empresas públicas é responsável pela supervisão e direção estratégica, garantindo que os objetivos estipulados sejam alcançados de forma ética e

eficiente, estabelecendo políticas, tomando decisões estratégicas e supervisionando a gestão executiva com a responsabilidade de assegurar que os interesses do Estado e da sociedade sejam protegidos. Faz parte do seu escopo garantir a eficiência operacional, a sustentabilidade financeira e o cumprimento dos objetivos sociais e econômicos da organização.

O Conselho de Administração deve ter a capacidade de equilibrar os interesses do Estado, dos acionistas, dos colaboradores e da sociedade em geral, cumprindo seu papel estratégico na economia, fornecendo serviços de qualidade, gerando empregos e contribuindo para o desenvolvimento sustentável do país.

Por seu papel fiscalizador e deliberativo, o conselho de administração desempenha atividade crucial para o sucesso das empresas públicas, assegurando que haja transparência, responsabilização, eficiência, eficácia e crescimento nas atividades da estatal, para que o desenvolvimento da estrutura pública seja sustentável.

De maneira sintética podemos determinar o fluxo de monitoramento do Conselho de Administração da seguinte forma:

a) **Definição Estratégica:** estabelecer a visão estratégica de longo prazo, definir objetivos e metas, identificar os principais desafios e oportunidades, supervisionar a implementação das estratégias pela gestão executiva.

b) **Supervisão Executiva:** avaliar as atividades da alta administração, incluindo a seleção, avaliação e remuneração da diretoria executiva, garantindo que a gestão esteja agindo em conformidade com as políticas e diretrizes estabelecidas, e que as decisões tomadas sejam sempre visando o melhor interesse da organização.

c) **Monitoramento do Desempenho:** avaliar o desempenho financeiro e operacional da estatal, analisando os dados apresentados nos relatórios, conferindo os indicadores e métricas relevantes, podendo inclusive estabelecer comitês internos para monitorar áreas específicas, como finanças, riscos, auditoria e conformidade.

d) **Governança e Ética:** estabelecer políticas e diretrizes para promover uma cultura organizacional ética capaz de garantir o cumprimento da conformidade prevista das leis e regulamentos aplicáveis, supervisionando a implementação das boas práticas de governança na estatal, buscando sempre a transparência, prestação de contas e equidade entre as partes interessadas.

e) **Gestão de Risco:** identificar e avaliar os principais riscos enfrentados pela organização, inclusive os riscos financeiros, operacionais, legais e reputacionais, estabelecendo políticas e processos para gerenciar e controlar esses riscos de maneira eficaz e garantir que a organização esteja preparada para lidar com eles.

f) Tomada de decisões: aprovar decisões estratégicas e operacionais importantes, como fusões e aquisições, investimentos de capital, alterações estatutárias, planos de sucessão e dividendos. Essas decisões são tomadas após análise cuidadosa e consideração dos interesses da estatal e de seus acionistas.

g) Representação de Acionistas: representar os interesses dos acionistas e atua como um canal de comunicação entre acionistas e administração, buscando garantir direitos e manifestação de opiniões.

Essas são apenas algumas das funções que um conselho de administração pautado nas melhores práticas de governança deve exercer, destacando que as responsabilidades do conselho vão variar de acordo com regulamentações específicas do segmento ou localidade de atuação.

A medida que as estatais fazem uso do conselho de administração como ferramenta de governança corporativa a transparência de sua organização passa a ter mais credibilidade no mercado, pois o conselho contribui com a elaboração, publicação e divulgação de políticas, diretrizes, desempenho financeiro, informações relevantes, mudanças de aspecto contábil, conformidade, estabelecimento de comitês específicos, comunicação da apuração de trabalhos e auditorias, processos transparentes que garantem ao mercado o fluxo em conformidade realizado pela estatal, aumentando seu grau de confiabilidade e de imagem positiva junto a sociedade e mercados específicos.

Ao ter o papel de analisar e identificar riscos de mercado e riscos internos o conselho faz o monitoramento e a divulgação de seus resultados, tornando a captação de recursos e o diálogo entre as partes interessadas mais objetivo e positivo.

A qualidade do processo decisório nas estatais também é beneficiada com a implementação do conselho de administração pois suas métricas, dados, relatórios e divulgações passam a ser publicitados e são norteadores das decisões e comprovam a transparência da instituição, ação similar ao que o mercado da iniciativa privada tem por prática comum, o que evidencia o afastamento do risco político com possibilidade de decisões robustas que visam atender aos diversos interesses da natureza da organização e que contribuem para o desenvolvimento social do país.

Com a publicidade dada a gestão da estatal por meio do conselho de administração, a organização passa a ter seus números publicados e acompanhados pelos órgãos reguladores, sendo possível ser avaliada e classificada por agências especializadas em classificação de risco de empresas, o que representa aptidão para captação de recursos e prontidão para oportunidades de mercado.

#### ***2.4. Os Avanços sobre a Questão de Gênero nos Conselhos de Administração das Estatais no Setor Público***

Em comparação à experiência do setor privado em diversidade, os conselhos das estatais ainda carecem de equilíbrio de gênero, experiência internacional e, em alguns casos, especialização em contabilidade e auditoria.

O aumento da expectativa de *stakeholders* com relação às empresas e o alinhamento entre discurso e prática vem impulsionando a cobrança contínua por mais diversidade na alta administração. Para compreender tendências e adaptar o planejamento estratégico, o gerenciamento de riscos e a gestão de talentos é fundamental contar com diferentes pontos de vista para fomentar discussões mais enriquecedoras.

O levantamento realizado pelo Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC/2009-2013) aponta que há 15,2% de mulheres dentre os 6.160 profissionais que compuseram a amostra nos conselhos de administração, fiscais e nas diretorias das companhias de capital aberto.

Destaques do levantamento:

- 389 companhias compuseram o estudo;
- 82,5% das companhias têm alguma mulher na liderança;
- 65,8% das companhias têm mulheres atuando no conselho de administração;
- 52,3% das companhias têm mulheres atuando no conselho fiscal;
- 49,2% das companhias têm mulheres atuando na diretoria;
- 25,0% das companhias têm mulheres atuando no Conselho de Administração e na diretoria concomitantemente.

A independência e a diversidade de membros no conselho de administração são elementos cruciais para garantir a eficiência e eficácia, somente por ela é que se pode garantir uma supervisão e tomada de decisões imparciais. Quando os membros do conselho são independentes, eles podem atuar de forma objetiva, sem conflitos de interesse que possam comprometer a tomada de decisões em benefício da empresa e de seus acionistas, assegurando uma governança transparente que evita concentração excessiva de poder nas mãos de um único grupo ou indivíduo. A independência também promove a supervisão efetiva, membros independentes são capazes de questionar, desafiar e avaliar as estratégias, decisões e ações da administração com base em uma visão imparcial, o que contribui com a operação em conformidade.

Membros independentes garantem uma maior responsabilização e prestação de contas, sua condição de questionar, avaliar e analisar promove a manutenção da ética. A diversidade

também tem papel essencial para uma governança eficiente e eficaz. Ao possuir divergência de gênero, origem étnica, experiência profissional, habilidades, conhecimentos e perspectivas diferentes, o Conselho torna seu repertório mais amplo e capaz de aumentar a representatividade na tomada de decisões mais abrangentes, considerando uma ampla gama de interesses e necessidades. Estudos publicados no sítio do IBGC, têm mostrado que empresas com conselhos mais diversos tendem a ser mais inovadoras, resilientes e bem-sucedidas a longo prazo.

Para entender melhor como membros de conselhos de administração e comitês percebem os desafios e as oportunidades para aumentar a diversidade na alta administração, o ACI Institute e o Board Leadership Center, ambas iniciativas da KPMG, realizaram uma pesquisa global com mais de 700 conselheiros e membro de comitês, sendo 89 do Brasil. A publicação Diversidade nos Conselhos de Administração – Pesquisa Global traz um recorte do cenário nacional em perspectiva com resultados globais.

Tendências para a formação dos conselhos - A pesquisa revelou ainda alguns tópicos a respeito dos principais desafios atuais dos conselhos de administração no Brasil:

- Revisão da composição: 69% dos respondentes fariam mudanças na composição dos conselhos em que atuam.
- Pontos cegos e oportunidades: entre os conselheiros, 72% concordam que a ausência de diferentes pontos de vista dificulte a identificação de pontos cegos sobre questões estratégicas importantes.
- Diversidade e compromisso social: 58% dos conselheiros acreditam que a diversidade do Conselho tem papel relevante ou muito relevante na avaliação da atuação social corporativa da empresa.
- Inclusão: a liderança é eficaz em extrair pontos de vista, ideias e preocupações de todos os membros do conselho para 46% dos entrevistados.
- Planejamento estratégico: 62% dos respondentes mencionaram necessidades estratégicas e competitivas como fatores de maior influência para a mudança na composição do conselho de administração nos próximos anos.
- Confiança e transparência: liberdade para questionar informações apresentadas (75%), receptividade a discussões abertas (63%) e incentivo a críticas construtivas (62%) são algumas das iniciativas adotadas para construir e demonstrar confiança e transparência no conselho.

- Diversidade no longo prazo: conhecimento em tecnologia e estratégia digital é uma das qualificações mais buscadas em futuros membros para os conselhos. Já a diversidade étnico-racial tem sido o foco para a formação dos grupos, considerando estratégias de longo prazo.

Pela ótica da diversidade, podemos resumir que ter perspectivas diversas em tomadas de decisões promove a criatividade, inovação, qualidade das decisões, compreensão das partes interessadas, resolução de problemas eficazes e reputação positiva. A diversidade de perspectivas é um impulsionador importante para o sucesso organizacional, ajudando as empresas a se adaptarem ao ambiente complexo e competitivo, aproveitarem oportunidades e enfrentarem desafios de forma mais abrangente e efetiva.

Existem diferentes estudos sobre a forma de composição do conselho, porém, seguindo as instruções do IBGC é recomendável que a maioria do Conselho seja composta por conselheiros independentes, contratados por meio de processos formais e com escopo de atuação e qualificação bem definido. O ideal seria uma composição apenas com conselheiros independentes e externos, no entanto, nas organizações familiares é mais comum ter uma grande participação de conselheiros internos (DOS SANTOS; ARAGAKI, 2012).

A Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômicos (OCDE) é um fórum exclusivo onde governos de trinta democracias trabalham em conjunto para abordar os desafios econômicos, sociais e ambientais da globalização, em cooperação com muitas outras economias. Um destes desafios é governança corporativa, um tópico no qual a OCDE desenvolveu os Princípios de Governança Corporativa, internacionalmente acordados, que têm servido como a base para os diálogos sobre política regional no assunto ao redor do mundo. A Mesa-Redonda Latino-Americana de Governança Corporativa, que se reúne anualmente, é uma dessas iniciativas, organizadas pela OCDE em parceria com IFC/Banco Mundial e com o apoio do Fórum Global de Governança Corporativa. Nesse sentido, a OCDE fornece o ambiente em que governo e outras partes interessadas podem comparar experiências, procurar respostas para problemas comuns, identificar boas práticas e trabalhar para coordenar políticas domésticas e internacionais.

A segunda edição totalmente revisada de Estudos de Caso de Boa Governança Corporativa descreve experiências recentes de um conjunto de empresas latino-americanas que está à frente das iniciativas de reforma e melhoria de como elas são governadas e os resultados que estas mudanças trouxeram aos seus negócios.

Companhia de Concessões Rodoviárias (CCR), em 1998, os acionistas da Companhia de Concessões Rodoviárias (CCR) – uma consolidação de operações de administração privada de rodovias com cobrança de pedágio – sabiam que teriam que conquistar credibilidade junto

ao mercado para poder atrair investidores para seu negócio de capital intensivo. Eles sabiam também que essa não seria uma tarefa fácil. A CCR foi criada para diluir riscos políticos e geográficos, aumentar a flexibilidade financeira e prover um canal permanente para investimentos em estradas de pedágio brasileiras. Os acionistas da CCR eram grandes grupos brasileiros que também operavam no ramo da construção civil, e que, portanto, eram também os principais fornecedores dos órgãos públicos rodoviários do Brasil. Com esse óbvio potencial para conflitos de interesse nublando as perspectivas de retorno para os acionistas minoritários, a CCR tinha pela frente uma batalha árdua para conquistar credibilidade no mercado.

Existem vários estudos de caso de empresas que obtiveram êxito ou enfrentaram desafios relacionados ao seu conselho de administração:

*Caso CCR:* O preço das ações da CCR no IPO (Initial Public Offering – Oferta Inicial de Ações) de fevereiro de 2002 estava em R\$ 18,00 (US\$ 7,45), dando à empresa uma capitalização inicial de mercado de R\$ 1,5 bilhão (US\$ 620 milhões). Em dezembro de 2004, o preço das ações atingiu R\$ 58,10 (US\$ 21,88), com uma capitalização de mercado de R\$ 5,8 bilhão (US\$ 2,2 bilhão). Durante o período 2004–2005, as ações da CCR se valorizaram em 27,37%, passando de R\$ 58,1 a R\$ 74,0 (US\$ 31,61) cada, juntamente com sua capitalização de mercado – que cresceu de R\$ 5.855,0 (US\$ 2.205,7) milhões a R\$ 7.457,4 (US\$ 3.185,9) milhões.

O mercado recompensou a CCR com um prêmio adicional por suas políticas de transparência e igualdade de direitos para todos os acionistas, as ações da CCR se valorizaram em 351,8% de fevereiro de 2002 a dezembro de 2005, enquanto o Ibovespa registrou retornos cumulativos de 193,6% no mesmo período. A CCR chegou mesmo a superar o desempenho do Índice de Governança Corporativa (IGC), que mostrou um retorno de 313,9%. Atualmente, a CCR continua a aprimorar seu modelo de governança e a criar valor para todos os acionistas. Os resultados dessa iniciativa de boa governança mostram um indiscutível caso de sucesso: a CCR é a maior concessionária de estradas de pedágio no Brasil. Operando seis rodovias, seus negócios cobrem 15% da malha rodoviária brasileira, ou aproximadamente 1.452 quilômetros de estradas, e respondem por mais de 41% da receita total auferida pelo setor no país. Hoje, a empresa tem cerca de 4.200 empregados. As conquistas da CCR no campo da governança corporativa foram reconhecidas pelo mercado, como o indicam os prêmios conferidos à empresa pelo IBGC em 2005, e pelo Núcleo de Governança Corporativa da Fundação Dom Cabral, em 2004-2007. Em futuro próximo, a CCR irá apoiar estudos aprofundados da prática e dos benefícios advindos da boa governança corporativa no Núcleo de Governança

Corporativa da Fundação Dom Cabral. Os objetivos dessa cooperação incluem a amplificação das práticas de governança corporativa da CCR através de intercâmbios de experiências com outras empresas que participam do Núcleo.

*Caso Embraer:* Como resultado da privatização, a empresa não apenas recuperou sua saúde financeira como também pôde embarcar em um novo processo de expansão, impulsionado fundamentalmente pelo projeto da família de jatos ERJ 145. Nos anos seguintes, ao lançar o programa EMBRAER 170/190 e o avião executivo Legacy, bem como produtos ISR (iniciais para Intelligence, Surveillance e Reconnaissance,) e o projeto ALX/Super Tucano, a Embraer aumentou significativamente sua participação no mercado aeronáutico, o que resultou em receitas crescentes em mercados diversificados.

O compromisso da Embraer com seus investidores, sua sólida estrutura de gestão e a adoção de melhores práticas de governança corporativa são fatores que, juntos, têm produzido um impacto importante no valor de mercado da companhia, nos últimos anos. Ao final de 2005, a Embraer reportou marcos significativos nesta evolução. As vendas líquidas cresceram 11,3% de 2004 a 2005, atingindo US\$ 3,829 bilhões – o maior valor alcançado na história da empresa. O lucro líquido chegou a US\$ 445.7 milhões em 2005, 17,2% acima da de 2004. A disponibilidade líquida em 31 de dezembro de 2005 era de US\$ 360,1 milhões, em contraste com os US\$ 22,1 milhões registados ao final de 2004 – tendo crescido, portanto, mais de 16 vezes.

O total de despesas operacionais, incluindo participação nos lucros e despesas com pesquisa e desenvolvimento era de US\$ 650 milhões em 31 de dezembro de 2005, uma elevação de 3,38% em relação aos US\$ 629 milhões em 31 de dezembro de 2004. Ao longo desse período, a Embraer gerou substancial riqueza para seus investidores – a capitalização de mercado aumentou em US\$ 4,8 bilhões nos últimos seis anos, passando de US\$ 2,2 bilhões em dezembro de 1999 a US\$ 7 bilhões em dezembro de 2005 (entre 2004 e 2005, a capitalização de mercado cresceu 16,67%, passando de US\$ 6 bilhões a US\$ 7 bilhões). No mesmo período, a Embraer distribuiu US\$ 943 milhões em dividendos a seus acionistas. Também no mesmo período, suas ações se valorizaram em 157%, subindo de R\$ 7,01 em dezembro de 1999 para R\$ 18,00 ao final de 2005, enquanto o Ibovespa se valorizava apenas 98% (entre 2004 e 2005, o valor das ações ordinárias da empresa subiu 14%, de R\$ 15,80 para R\$ 18,00). Os avanços da Embraer na área de governança corporativa são reconhecidos e bem recebidos pelo mercado.

O “The Institutional Investor Research Group”, instituição pioneira de pesquisa nos mercados de ações latino-americanos, concedeu à Embraer o primeiro lugar na Pesquisa de Melhores Relações com Investidores de 2005. Essa classificação se baseou nos resultados de

uma pesquisa de opinião feita com 53 investidores institucionais “buy side” 59 analistas do lado da venda. A Embraer acredita que a conquista de altos níveis de governança corporativa é um caminho, não uma linha de chegada. Ao longo dos três últimos anos, foram implementadas muitas melhorias nas práticas de governança corporativa da empresa, incluindo a conclusão de seu processo de reestruturação, durante o primeiro semestre de 2006. A Embraer está atualmente passando por um período de transição, deixando de ser uma empresa com o seu controle definido para uma situação de dispersão do seu controle acionário.

A empresa está comprometida a fazer os ajustes necessários para atender as demandas do mercado. Com os mais altos padrões de governança corporativa e transparência, a Embraer espera continuar a ser uma boa opção para os investidores ainda por muitos e muitos anos.

*Caso Banco Santander:* Este estudo de caso evidencia o sucesso do banco ao fortalecer seu conselho de administração. Após crise financeira em 2008, o banco implementou mudanças significativas em sua governança corporativa, o que incluiu adoção das melhores práticas de transparência, prestação de contas e gestão de riscos, o Santander fortaleceu também a independência de seu conselho, aumentando a proporção de membros independentes e garantindo a diversidade de gênero em seu quadro de administração. Essas mudanças contribuíram para uma governança mais sólida e para a restauração da confiança dos acionistas e investidores.

### **3. Abordagem Metodológica**

A metodologia adotada neste estudo foi baseada em pesquisa bibliográfica e documental, concentrando-se na análise da Governança Corporativa e do Conselho de Administração no setor público, com uma ênfase específica na região Amazônica. Inicialmente, foi conduzido um levantamento abrangente de fontes bibliográficas, incluindo artigos científicos, livros e documentos técnicos, para estabelecer uma base sólida de conhecimento.

A análise se concentrou nos conceitos fundamentais de Governança Corporativa, explorando suas aplicações no setor público e identificando peculiaridades na região Amazônica. Além disso, foi realizado um exame minucioso documental sobre o papel do Conselho de Administração no setor público, destacando as práticas específicas na região e avaliando sua eficácia na promoção da transparência e eficiência na gestão pública.

A abordagem específica na região Amazônica considerará fatores ambientais, socioeconômicos e culturais. A síntese dos resultados e a identificação de lacunas contribuirão

para orientar futuras pesquisas e formular recomendações práticas, visando aprimorar as práticas de Governança Corporativa e do Conselho de Administração no setor público local.

Por meio de levantamento realizado nas páginas oficiais dos órgãos federais, foram identificados 58 órgãos que possuem Conselhos de Administração constituídos e implantados, destes órgãos, 28% estão instalados na Região da Amazônia, sendo que foram selecionados para análise as estatais constituídas como instituições financeiras, instaladas nesta região.

Verificou-se por meio de consulta nas páginas oficiais de cada Estado que compõe a Região Amazônica (AM, RR, RO, AC, PA, TO, MA), no período de 01.10 a 30.11.23, a estrutura de governo que já implementou ainda não implementou o conselho de administração, conforme demonstrados a seguir:

**Quadro 3:** Estrutura com histórico de implementação de conselho de administração em esfera nacional e quantidade sem implementação na Amazônia

<b>Estruturas regionais na Amazônia que ainda não possuem Conselho de Administração e que tem histórico de implementação em Esfera Federal</b>	
<b>Estrutura</b>	<b>Quantidade</b>
Agências	25
Institutos	32
Fundações	45
Serviços Sociais Autônomos	2
Outros Órgãos da Adm. Direta	15
<b>Total</b>	<b>119</b>

**Fonte:** Elaborado pelas autoras (2023)

O Quadro 3 apresenta o resumo das instituições regionais e de esfera estadual da Amazônia que ainda não possuem a estrutura do Conselho de Administração implementada. Esses órgãos têm modelo de histórico de instituições de esfera federal com implementação desta estrutura, e com tal ação alcançaram maiores níveis de qualidade de governança corporativa, apresentando níveis de transparência que devem servir de parâmetro e benchmark para órgãos estaduais.

Como amostra, foram verificadas as instituições financeiras, sendo aplicadas como as categorias de análises os critérios de desempenho, definidos pelo Regulamento do Novo Mercado, da B3, na qualidade de entidade administradora de mercado de bolsa de valores:

I - A abrangência da avaliação: individual, por órgão, ou ambas;

II - Os procedimentos adotados para a realização da avaliação, incluindo a participação de outros órgãos da companhia ou de consultoria externa, se for o caso; e

III - A metodologia adotada, indicando, conforme aplicável, sua alteração em relação aos anos anteriores.

Conforme Regulamento do Novo Mercado, da B3, esta avaliação deve ser divulgada no formulário de referência da companhia, pelo menos uma vez durante a vigência do mandato da administração.

#### 4. As Estatais localizadas na Amazônia e o Desempenho dos respectivos Conselhos de Administração

Como resultado do levantamento das empresas públicas de esfera Federal no Brasil que possuem conselho de administração, temos um universo de 58 empresas públicas conforme mostra o Quadro 4.

**Quadro 4:** Empresas públicas federais que possuem conselho de administração

Ordem	Nome	Localidades na Amazônia
1	Centrais Elétricas Brasileiras S.A – ELETROBRAS	Sim
2	Agência Brasileira Gestora de Fundos Garantidores e Garantias SA	Não
3	Agência Brasileira Gestora de Fundos Garantidores e Garantias S.A	Não
4	Amazônia Azul Tecnologia de Defesa S.A. – AMAZUL	Sim
5	ATIVOS S.A. – Securitizadora de Créditos Financeiros	Sim
6	Banco da Amazônia S.A. - BASA	Sim
7	Banco do Brasil, Ag. Viena - BB AG	Não
8	BB Cayman Islands Holding	Não
9	BB Administradora de Consórcios S.A. - BB CONSÓRCIOS	Sim
10	Gestão de Recursos, Distri. de Títulos e Valores Mobiliários S.A - BB DTVM	Não
11	BB Seguridade de Participações S.A.	Não
12	Banco do Nordeste do Brasil S.A.	Não
13	Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social – BNDES	Sim
14	Caixa Econômica Federal – CAIXA	Sim
15	Caixa Cartões Holding S.A.	Não
16	Caixa Distribuidora de Títulos e Valores Mobiliários S.A.	Não
17	Caixa Seguridade e Participações S.A	Não
18	Companhia Brasileira de Trens Urbanos – CBTU	Não
19	Companhia Docas do Ceará – CDC	Não
20	Companhia Docas do Pará – CDP	Sim
21	Companhia Docas do Rio de Janeiro – CDRJ	Não
22	CEAGESP – Cia de Entrepósitos e Armazéns Gerais de São Paulo	Não
23	Centrais de Abastecimento de Minas Gerais S.A. – CEASAMINAS	Não
24	Casa da Moeda do Brasil – CMB	Não
25	Companhia das Docas do Estado da Bahia – CODEBA	Não
26	Companhia Docas do Rio Grande do Norte – CODERN	Não
27	Companhia de Desenv. dos Vales do São Francisco e do Parnaíba – CODEVASF	Não
28	Companhia Nacional de Abastecimento – CONAB	Não
29	Hospital Nossa Senhora da Conceição S.A.	Não
30	Companhia de Pesquisa de Recursos Minerais – CPRM	Não
31	Empresa de Tecnologia e Informações da Previdência Social – DATAPREV	Não
32	Empresa Brasil de Comunicação S.A. – EBCSIM	Sim
33	Empresa Brasileira de Serviços Hospitalares – EBSERH	Não
34	Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos – ECTSIM	Sim
35	ELETRONUCLEAR S.A.	Não
36	Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária – EMBRAPA	Sim
37	Empresa Gestora de Ativos – EMGEA	Não
38	Empresa Gerencial de Projetos Navais – EMGEPRON	Não
39	Empresa Brasileira de Part. em Energia Nuclear e Binacional S.A. – ENBPar	Não
40	Financiadora de Estudos e Projetos – FINEP	Não
41	Hospital de Clínicas de Porto Alegre	Não

<b>Ordem</b>	<b>Nome</b>	<b>Localidades na Amazônia</b>
42	Empresa Brasileira de Hemoderivados e Biotecnologia - HEMOBRÁS	Não
43	Indústria de Material Bélico do Brasil – IMBEL	Não
44	Indústrias Nucleares do Brasil S.A. – INB	Não
45	Empresa Brasileira de Infraestrutura Aeroportuária – Infraero	Sim
46	NAV Brasil Serviços de Navegação Aérea S.A.	Não
47	NuceleBrás Equipamentos Pesados S.A. – NUCLEP	Não
48	PETROBRAS AMERICA INC. – PAI	Não
49	Petróleo BRASILEIRO S.A. – PETROBRAS	Sim
50	Empresa Bras. de Adm. de Petróleo e Gás Natural - PRÉ-SAL PETRÓLEO – PPSA	Não
51	Serviço Federal de Processamento de Dados – SERPRO	Sim
52	Autoridade Portuária de Santos S.A.	Não
53	Transportadora Brasileira Gasoduto BOLÍVIA-BRASIL S.A. – TBG	Não
54	Telecomunicações Brasileiras S.A.	Sim
55	TERMOBAHIA S.A.	Não
56	Petrobras Transporte S.A. – TRANSPETRO	Não
57	Empresa de Trens Urbanos de Porto Alegre S.A - TRENSURB	Não
58	VALEC - ENGENHARIA, CONSTRUÇÕES E FERROVIAS S.A.	Não

**Fonte:** GovBR (2023)

Foram identificados que 28% estão instalados na Região da Amazônia, os quais totalizam 16 estatais, são elas: Centrais Elétricas Brasileiras S.A – ELETROBRAS; Banco do Brasil S.A – BB; Amazônia Azul Tecnologia de Defesa S.A – AMAZUL; Ativos S.A – Securitizadora de Créditos Financeiros; Banco da Amazônia S.A; BB Consórcios; Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social – BNDES; Caixa Econômica Federal – CAIXA; Companhia Docas do Pará – CDP; Empresa Brasil de Comunicação S.A – EBC; Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos – ECT; Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária – EMBRAPA; Empresa Brasileira de Infraestrutura Aeroportuária – Infraero; Petróleo Brasileiro S.A – PETROBRAS; Serviço Federal de Processamento de Dados – SERPRO; Telecomunicações Brasileiras S.A.

Com base na avaliação divulgada no formulário de referência de cada companhia, conforme prevê o Regulamento, segue a análise das Instituições Financeiras Seleccionadas.

#### **4.1. Bampaerá**

Ao Conselho de Administração do Banco do Estado do Pará (Banpará) compete: implementar e supervisionar os sistemas de gestão de riscos e de controle interno estabelecidos para a prevenção e mitigação dos principais riscos a que o Banco está exposto, inclusive, os riscos relacionados à integridade das informações contábeis, financeiras e os relacionados à ocorrência de corrupção e fraude; manter estrutura organizacional adequada para garantir a qualidade e a efetividade dos sistemas e processos de controles internos; garantir recursos adequados e suficientes para o exercício das atividades relacionadas aos sistemas de controles internos, de forma independente, objetiva e efetiva; promover elevados

padrões éticos e de integridade e de uma cultura organizacional que evidencie e ressalte a importância dos controles internos e o papel de cada pessoa no processo.

O Consad do Banpará conta, atualmente, com quatro Comitês Estatutários de assessoramento: Comitê de Auditoria, Comitê de Remuneração, Comitê de Elegibilidade e Comitê de Riscos, compostos por colaboradores da empresa e especialistas externos de mercado, e são responsáveis por assegurar o devido tratamento e entendimento aos temas para o qual foram constituídos, funcionando em tempo parcial ou integral.

O Banpará publicou o último formulário de referência da instituição com abrangência a gestão do ano de 2022, onde o critério de avaliação considera:

**Quadro 5:** Características dos órgãos de administração fiscal, quanto à avaliação

Faixa de Resultado	Conceito	Descrição
1,00 a 1,99	Insatisfatório	Indica que o empregado não atende às expectativas na(s) competência(s), necessitando de acompanhamento contínuo e plano de ação/ PDI para corrigir o desempenho.
2,00 a 3,99	Abaixo da expectativa	Indica que o empregado tem baixa presença das competências exigidas, demonstrando que tem dificuldade na realização de suas atribuições
4,00 a 6,99	Regular	Indica que o empregado tem moderada presença das competências exigidas, apresentando-as em situações ocasionais.
7,00 a 8,99	Satisfatório	Indica que o empregado tem adequada presença das competências exigidas, nas situações de rotina, atendendo às expectativas em relação às atividades que são esperadas, conforme a descrição do cargo.
9,00 a 10,00	Supera a expectativa	Indica que o empregado tem elevada presença da competência, superando as expectativas, contribuindo significativamente para os objetivos da sua unidade e da Instituição.

Fonte: O Banco do Estado do Pará (2002)

Os dados referentes as avaliações individuais dos conselheiros que compõem o CA do Banpará não são publicadas, em aderência a Resolução B3 que determina somente a publicação da metodologia de avaliação, ficando o resultado de desempenho individual em caráter sigiloso e sem registros de restrições aplicadas em membros do conselho na instituição até a referência do ano de 2022.

**Quadro 6:** Características dos órgãos de administração fiscal, quanto ao gênero

	Feminino	Masculino	Não Binário	Outros	Prefiro não responder
Diretoria	2	3	0	0	0
Conselho de Administração - Efetivos	2	6	0	0	0
Conselho de administração - Suplentes	N/a	N/a	N/a	N/a	N/a
Conselho Fiscal - Efetivos	0	3	0	0	0
Conselho Fiscal Suplentes	N/a	N/a	N/a	N/a	N/a
Total: 16	4	12	0	0	0

Fonte: O Banco do Estado do Pará (2022)

**Quadro 7:** Características dos órgãos de administração fiscal, quanto a cor/raça

	Amarelo	Branco	Preto	Pardo	Indígena	Outros	Prefere não responder
Diretoria	0	2	0	3	0	0	0
Conselho de Administração - Efetivos	0	5	0	3	0	0	0
Conselho de administração - Suplentes	N/a	N/a	N/a	N/a	N/a	N/a	N/a
Conselho Fiscal - Efetivos	0	1	0	2	0	0	0
Conselho Fiscal - Suplentes	N/a	N/a	N/a	N/a	N/a	N/a	N/a
Total: 16	0	8	0	8	0	0	0

Fonte: Banco do Estado do Pará (2022)

Os quadros 6 e 7 demonstram a prevalência do gênero masculino, com número de conselheiros sendo o triplo do número de membros do gênero feminino na composição do CA do Banpará, evidenciando a grande oportunidade na melhoria de desempenho sobre este requisito que representa diversidade. Sobre a composição do quesito raça, observa-se o equilíbrio entre pardos e pretos.

#### 4.2 Banco do Brasil

No Banco do Brasil os itens que compõem o instrumento de avaliação abrangem diferentes aspectos da governança corporativa, representando expectativas em relação ao desempenho dos avaliados. As avaliações realizadas pelos membros do Conselho de Administração são voltadas ao desempenho geral de cada órgão avaliado.

Além da avaliação realizada pelos os membros do Conselho de Administração, individualmente, em relação ao próprio Conselho e aos demais órgãos, o Banco instituiu critérios de avaliação a fim de atender ao disposto na Resolução CMN nº 3.921/2010, que estabeleceu que as instituições financeiras e demais instituições autorizadas a funcionar pelo Bacen devem implementar e manter política de remuneração de administradores compatível com a política de gestão de riscos da instituição.

Para a Diretoria Executiva, o Banco instituiu instrumento específico de autoavaliação e avaliação de superior hierárquico, por meio da Plataforma de Avaliação, um sistema digital implementado pelo BB.

As competências requeridas representam alguns aspectos da estratégia corporativa, tais como:

- I. Atos de gestão e qualidade das decisões;
- II. Comunicação estratégica;
- III. Comprometimento, mobilização e engajamento;
- IV. Relacionamento com stakeholders;

- V. Resultados sustentáveis;
- VI. Inovação;
- VII. Foco no cliente; e
- VIII. Visão estratégica e de mercado.

O Instrumento é composto também por competências específicas da área de cada avaliado. Na avaliação da Diretoria Executiva, os conceitos extremos requerem justificativas. (Banco do Brasil, 2023)

Em 2018, foram implementados ajustes no modelo de avaliação com objetivo de promover maior evidenciação ao que determina a Lei nº 13.303/2016. Os instrumentos de avaliação são compostos por blocos que fazem referência às atribuições, responsabilidades e aos aspectos de governança de cada órgão avaliado e ainda abrangem os quesitos previstos na Lei nº 13.303/16, com escala de avaliação que indica a demonstração de competências pelo avaliado ao longo do ano. Os resultados dessas avaliações são disponibilizados ao CA, após a verificação de conformidade pelo COREM, cabendo sua re/ratificação.

**Quadro 8:** Características dos órgãos de administração fiscal, quanto ao gênero

	Feminino	Masculino	Não binário	Outros	Prefere não responder
Diretoria	9	23	-	-	-
Conselho de Administração - Efetivos	4	4	-	-	-
Conselho de administração - Suplentes	-	-	-	-	-
Conselho Fiscal - Efetivos	1	4	-	-	-
Conselho Fiscal - suplentes	-	4	-	-	-
Total: 49	14	35	-	-	-

**Fonte:** O Banco do Brasil (2023)

O BB adota e divulga Diretrizes de Indicação e Sucessão, documento que tem por objetivo reunir os padrões de comportamento que norteiam a nomeação dos membros do Conselho de Administração (CA), Comitês de Assessoramento ao CA, Conselho Fiscal (CF), Diretoria Executiva e do titular da Auditoria Interna. Esta política complementa e delinea as definições advindas da legislação e do Estatuto Social do Banco do Brasil.

**Quadro 9:** Características dos órgãos de administração fiscal, quanto à cor/raça

Órgãos de administração	Amarelo	Branco	Preto	Pardo	Indígena	Outros	Prefere não responder
Diretoria	1	27	1	3	-	-	-
Conselho de Adm. efetivos	-	6	2	-	-	-	-
Conselho de Adm suplentes	-	-	-	-	-	-	-
Conselho fiscal efetivos							
Conselho fiscal suplentes							
Total de membros: 49	1	42	3	3	-	-	-

**Fonte:** Banco do Brasil (2023)

A composição do CA do BB referente a questão de gênero, apresentada no quadro 8, demonstra a predominância do gênero masculino sobre o gênero feminino, chegando a ser superior em 65% (sessenta e cinco por cento). Referente à composição por raça (quadro 9), observa-se um predomínio de brancos, evidenciando espaço para diversidade a ser conquistado pela instituição.

#### 4.2. Banco da Amazônia

Na forma do artigo 23 do Estatuto Social do BA/SA, o Conselho de Administração realiza anualmente uma avaliação formal do seu desempenho.

As avaliações de desempenho são realizadas em formulários específicos que permitem realizar julgamento em relação às seguintes dimensões de avaliação:

- Conselheiro avalia a atuação do Conselho de Administração;
- Conselheiro avalia sua própria atuação no Conselho;
- Conselheiro avalia a atuação do Presidente do Banco;
- Conselheiro avalia a atuação da Diretoria Executiva.

A avaliação individual do Presidente do Banco se constitui um dos indicadores para apuração das metas do Programa de Remuneração Variável Anual (RVA).

O Conselho de Administração, órgão de orientação superior do Banco da Amazônia, é composto por sete membros, todos eleitos pela Assembleia Geral de acionistas, observados os requisitos previstos no §2º do art. 25 do Estatuto, sendo: I. quatro indicados pelo Ministro de Estado da Economia II. um representante dos empregados, nos moldes da Lei nº 12.353/2010; e III. um representante dos acionistas minoritários, eleito nos termos da Lei nº 6.404/1976. A Presidência do Colegiado caberá a um dos membros indicados pelo Ministro de Estado da Economia. O Presidente do Banco integrará, também, o Conselho de Administração e não poderá exercer, mesmo que interinamente, a Presidência do Colegiado.

**Quadro 10:** Características dos órgãos de administração fiscal, quanto ao gênero

	Feminino	Masculino	Não binários	Outros	Prefere não responder
Diretoria	1	5	0	0	0
Cons.de Adm. efetivos	1	5	0	0	0
Cons.de Adm. suplentes	N/a <sup>3</sup>	N/a	N/a	N/a	Não se aplica
Cons. fiscal efetivos	1	3	0	0	0
Cons. fiscal suplentes	2	1	0	0	0
Total: 19	5	14	0	0	0

Fonte: O Banco da Amazônia (2023)

<sup>3</sup> Não se aplica.

**Quadro 11:** Características dos órgãos de administração fiscal, quanto a cor/raça

	Amarelo	Branco	Preto	Pardo	Indígena	Outros	Prefere não responder
Diretoria	0	5	0	1	0	0	0
Cons.de Adm. efetivos	0	1	0	1	0	0	0
Cons. De Adm. Suplentes	N/a	N/a	N/a	N/a	N/a	N/a	N/a
Cons. fiscal efetivos	1	4	0	0	0	0	0
Cons. fiscal suplentes	0	3	0	0	0	0	0
Total: 19	0	17	0	2	0	0	0

**Fonte:** Banco da Amazônia (2023)

No BA/SA não há membro do gênero feminino compondo o CA, e registra a grande a predominância de brancos, o que evidencia a grande oportunidade para avanços sobre a diversidade.

## 5. Análise e discussão dos resultados

A implementação de Conselhos de Administração em estatais localizadas na Amazônia contribui significativamente para a melhoria da governança e do desempenho dessas empresas, principalmente através da promoção de práticas sustentáveis, monitoramento de riscos ambientais e sociais, e melhoria na transparência e prestação de contas. A inclusão de estratégias (Ambientais, Sociais e de Governança (ASG ) adaptadas às especificidades da região Amazônica, bem como o envolvimento ativo com as comunidades locais e a promoção de diversidade, são aspectos cruciais que são reforçados pela presença ativa de um conselho de administração comprometido. Além disso, a capacitação interna e a avaliação do desempenho com foco em objetivos sustentáveis são destacados como fatores que impulsionam tanto a responsabilidade corporativa quanto o desempenho econômico das estatais, reforçando a importância de tais conselhos como agentes de mudança positiva e desenvolvimento sustentável na região.

Ao decorrer do estudo, elaboração da seleção de fontes e metodologia deste trabalho que propõe uma análise sob a perspectiva de governança e o desempenho de estatais localizadas na Amazônia, ao apresentar o Conselho de Administração como elemento diferencial capaz de elevar os resultados positivos a patamares superiores aos registros históricos de documentos contábeis apresentados nos canais de transparências.

Ao avaliar os dados de transparência pública dos Estados que compõem a Amazônia pode-se observar o espaço de melhoria de governança e transparência, onde o Conselho de Administração tem condições de desempenhar papel de forte contribuição nos processos de

melhoria na qualidade dos dados fornecidos e estratégias desenvolvidas em busca de ofertar melhores serviços à população.

Devemos destacar que a contribuição da implementação de Conselhos de Administração pode variar dependendo da abordagem adotada por cada estatal e das especificações de cada empresa. No entanto, algumas formas gerais em que esta implementação pode desempenhar um papel crucial incluem:

a. **Estratégias Sustentáveis:** O Conselho de Administração pode desempenhar um papel crucial na definição de estratégias de negócios que levem em consideração as questões Ambientais, Sociais e de Governança (ASG), na Amazônia, a preservação ambiental é crítica, pois o conselho poderá desempenhar o papel de acompanhar a implementação de práticas sustentáveis, reconhecidas por instituições internacionais como melhores práticas de ASG, que respeitem o ecossistema local.

b. **Monitoramento de Riscos Ambientais e Sociais:** a região amazônica enfrenta desafios únicos, como o desmatamento e as questões relacionadas aos direitos das comunidades locais. O Conselho de Administração pode estabelecer e monitorar políticas para mitigar riscos ambientais e sociais, garantindo que a empresa esteja alinhada com as melhores práticas de responsabilidade corporativa.

c. **Transparência e Prestação de Contas:** O Conselho de Administração poderá promover a transparência e a prestação de contas, o que é particularmente importante em uma estatal, onde a transparência pode ser um desafio, pois seu papel é de garantir que uma empresa preste contas ao público e às autoridades elevando o nível de detalhamento às melhores práticas publicadas pelo IBGC, considerado como referencial nacional de instituições de alto nível na prestação de contas, governança e gestão.

d. **Capacitação e Diversidade:** O Conselho de Administração pode promover a capacitação e diversidade dentro da empresa, garantindo que haja representação de talentos locais, povos originários e outras comunidades amazônicas, o que além de melhorar a imagem institucional da empresa, também contribuirá com o desenvolvimento sustentável da região.

e. **Avaliação de Desempenho:** O Conselho de Administração deve avaliar regularmente o desempenho da alta administração, garantindo que metas sustentáveis e sociais sejam consideradas durante o processo de avaliação do desempenho da alta administração e executivos. Isso incentiva uma cultura organizacional que valorize não apenas resultados financeiros, mas também impactos sociais e ambientais positivos.

f. **Envolvimento com as Comunidades Locais:** o Conselho de Administração pode facilitar o envolvimento ativo da estatal com as comunidades locais, garantindo que os

interesses e as preocupações dessas comunidades sejam considerados nas decisões estratégicas da empresa.

g. Inovação e Adoção de Tecnologias Sustentáveis: O Conselho pode promover inovação e a adoção de tecnologias sustentáveis que minimizem o impacto ambiental das operações da empresa na região, por meio do seu papel fiscalizador e impulsionador de desempenho e engajamento social, contribuindo não somente com a governança corporativa, mas também com a criação de uma cultura forte e norteadora das ações implementadas nos diferentes níveis hierárquicos da estatal.

Em resumo, a implementação de Conselhos de Administração em empresas públicas da Amazônia permite ampliar as possibilidades de promoção da responsabilidade social e ambiental em toda região, sem que este novo componente represente mais um órgão burocrático já que seu papel fiscalizador tem a função de contribuir com a evolução do desempenho econômico e financeiro, pois suas funções são orientadas pelas melhores práticas e sua implementação possibilita a adesão da estatal a diversos institutos nacionais e internacionais de governança, aderindo assim as normas e inovações no pilar de governança, elevando a qualidade de seus controles e resultados de maneira crescente.

## **6. Considerações finais**

A abordagem da governança corporativa e o papel do conselho de administração em estatais do setor público na Região Amazônica emerge como um tema de extrema importância e complexidade. A peculiaridade ambiental, socioeconômica e cultural da Amazônia, aliada aos desafios inerentes às empresas estatais, destaca a necessidade de estruturas de governança sólidas e transparentes para assegurar a eficiência operacional e o alinhamento com o interesse público.

A compreensão da dinâmica específica do controle acionário nessas estatais é essencial para garantir que a gestão seja pautada pela responsabilidade e eficácia. A análise do conselho de administração como instrumento de tomada de decisões estratégicas revela-se crucial, destacando a importância da diversidade e independência dos membros para evitar conflitos de interesse e promover uma gestão equilibrada.

Nesse contexto, a governança corporativa não é apenas uma estrutura normativa, mas uma ferramenta dinâmica que molda a cultura organizacional e influencia diretamente a capacidade das estatais na Região Amazônica de cumprir sua missão pública. A promoção de práticas transparentes, a diversificação na composição do conselho e a garantia de responsabilidade na condução dos negócios são fundamentais para que essas empresas

desempenhem um papel efetivo no desenvolvimento sustentável da região, alinhado com os interesses da sociedade e do meio ambiente.

## Referências

- ABRANCHES, Sérgio Henrique. A empresa pública como agente de políticas do Estado: Fundamentos Teóricos do seu Papel, Inclusive em Face de Nossas Relações com o Exterior. In: Seminário sobre empresas estatais. *A empresa pública no Brasil: uma abordagem multidisciplinar*. Brasília: IPEA, 1980.
- ÁLVARES, Elismar; GIACOMETTI, Celso; GUSSO, Eduardo. *Governança Corporativa um modelo brasileiro*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.
- AMARAL, Wilson. Boa Governança dá retorno: criando um Conselho de Administração de Alta Performance. In: Workshop IBGC, 2011.
- ANDRADE, A.; PINTO JUNIOR, Mario Engler. *Empresa Estatal: Função Econômica e Dilemas Societários*. São Paulo: Atlas, 2010.
- ANDRADE, A.; ROSSETTI, J. P. *Governança Corporativa: fundamentos, desenvolvimento e tendências*. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2009.
- BANCO CENTRAL DO BRASIL. Governança cooperativa: diretrizes para boas práticas de governança em cooperativas de crédito. Brasília: BACEN, 2008.
- BIALOSKORSKI NETO, S. Gobierno y papel de los cuadros directivos en las cooperativas brasileñas: estudio comparativo. *Revista de Economía Pública Social y Cooperativa*, v. 48, 2004.
- BRASIL. *Constituição da República Federativa do Brasil*. Brasília: Senado Federal, 1988.
- BRASIL. Decreto -Lei Nº 200, de 25 de fevereiro de 1967. Dispõe Sobre a organização da administração federal, estabelece diretrizes para a reforma administrativa e dá outras providências. Disponível em: [https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/decreto-lei/del0200.htm](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto-lei/del0200.htm). Acesso em: 10 ago. 2023.
- BRASIL. Decreto nº 6.021, de 22 de janeiro de 2007, cria a Comissão Interministerial de Governança Corporativa e de Administração de Participações Societárias da União – CGPAR. *Diário Oficial da União*, Brasília, 2007.
- BRASIL. Decreto no 8.945, de 27 de dezembro de 2016. Regulamenta, no âmbito da União, a Lei no 13.303, de 30 de junho de 2016, que dispõe sobre o estatuto jurídico da empresa pública. *Diário Oficial da União*, Brasília, 2016.
- 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. *Diário Oficial da União*, Brasília, 2016.
- BRASIL. Lei no 6.404, de 15 de dezembro de 1976. Dispõe sobre Sociedades por Ações. *Diário Oficial da União*, Brasília, 1976. Disponível em: L6404consol (planalto.gov.br) Acesso em: 10 ago. 2023.
- COMPARATO, Fabio Konder. A reforma da empresa. *Revista de Direito Mercantil, Industrial, Econômico e Financeiro*. Nova Série, a. 22, n. 50, p. 63, abr./jun. 1983.
- DESROCHERS, Martin; FIRCHER, Klaus P. Corporate Governance and Depository Institutions Failure: The Case of an Emerging Market Economy. July 2002. *Social Science Research Network*. Disponível em: [http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract\\_id=345980](http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=345980). Acesso em: 25 nov.2023.
- DIETRICH, M. Accounting for the economics of the firm. *Management Accounting Research*, v. 12, n. 1, p. 3-20, mar. 2001.
- ELIAS, Leila Márcia. *Diagnóstico sobre a Implantação do Sistema de Informação de Custos no Setor Público Municipal no Estado do Pará*. NAEA da Universidade Federal do Pará, 2018.

- ELIAS, Leila Márcia. FERNANDES, Rosana Pereira. *Reflexões sobre a Amazônia Legal em uma Perspectiva para o Desenvolvimento Socioambiental*. 2023.
- GRAU, Eros Roberto. *A Ordem Econômica na Constituição de 1988*. 11. ed., rev. atual. São Paulo: Malheiros Editores, 2006.
- DOS SANTOS, A. de C.; ARAGAKI, C. A Importância do Conselho de Administração em Empresas Familiares de Capital Fechado. *Redeca, Revista Eletrônica do Departamento de Ciências Contábeis*, v. 2, n.1, p.65–85, 2016.
- Instituto Brasileiro de Governança Corporativa- IBGC. *Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa*. 4 ed. São Paulo: IBGC, 2009 - 2013
- Instituto Brasileiro de Governança Corporativa - IBGC. *Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa*. 6 ed. São Paulo: IBGC, 2023.
- JENSEN, Michael C.; MECKLING, William H. Theory of the firm: managerial behavior, agency costs and ownership structure. *Journal of Financial Economics*, v. 3, p. 305-360, 1976.
- MINISTÉRIO DA ECONOMIA. Secretaria Especial de Desestatização. Desinvestimento e Mercados, Secretaria de Coordenação e Governança das Empresas Estatais. *Boletim das Empresas Estatais Federais [recurso eletrônico]*. Brasília: Sest/ME, v. 21 mar.2022.
- ORGANISATION FOR ECONOMIC COOPERATION AND DEVELOPMENT (OECD). Disponível em: <https://www.oecd.org/governance/>. Acesso em: 22 nov. 2023.
- PINTO, Henrique Motta. A autarquização das Empresas Estatais na jurisprudência do Supremo Tribunal Federal: um obstáculo para as reformas na administração pública. *Cadernos Gestão Pública e Cidadania*, São Paulo, v. 15, n. 57, 2010.
- ROSSETI, J.P. *Governança corporativa: fundamentos, desenvolvimento e tendências*. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2006.
- SALOMÃO FILHO, Calixto. Regulação e desenvolvimento. In: SALOMÃO FILHO, Calixto (Org.). *Regulação e desenvolvimento*. São Paulo: Malheiros, 2002.
- SANTOS, Maria Helena de Castro. Governabilidade, Governança e Democracia: Criação da capacidade governativa e relações executivo-legislativo no Brasil pós constituinte. *Revista de Ciências Sociais*. Rio de Janeiro, v.40, n. 3, 1997.
- WILLIAMSON, Oliver E. *The Economic Institutions of Capitalism*. New York: The Free Press, 1987.
- WORLD BANK. *Governance and Development*. Washington D.C.: World Bank Group. Disponível: <http://documents.worldbank.org/curated/en/604951468739447676/Governance-and-development>.