



***Seminário***

***Lei 13.303/16 - Decreto 8.945/16***

---

# **BOAS PRÁTICAS**

DE GOVERNANÇA E REALINHAMENTO  
ESTRATÉGICO DO ESTADO

*Seminário*  
*Lei 13.303/16*  
*Decreto 8.945/16*

# BOAS PRÁTICAS

DE GOVERNANÇA E REALINHAMENTO  
ESTRATÉGICO DO ESTADO

## CONSELHO DE ADMINISTRAÇÃO COMO ÓRGÃO ESTRATÉGICO

*José Luiz Alquéres*

*Janeiro 2017*

## O CONSELHO DE ADMINISTRAÇÃO TEM O SEU FUNCIONAMENTO CONDICIONADO PELO MODELO DE FUNCIONAMENTO DA EMPRESA

- Existem para produzir resultados para seus acionistas (que os repassam com os executivos)
- Devem ter conselheiros que “abram portas” e “confirmam credibilidade”
- Devem conhecer negócios novos e orientar a entrada neles
- Devem defender o interesse de todos os *stakeholders*

## ENTENDO QUE A DEFESA DOS INTERESSES DE TODOS OS *STAKEHOLDERS* É O QUE SE IMPÕE NUMA EMPRESA DO ESTADO, ADVOGO (~ MODELO ALEMÃO):

- Um Conselho de Supervisão se reúna uma vez por ano (1 ou 2 dias) com representantes dos administradores, do acionista estatal, de outros entes estatais afetados, das comunidades e dos empregados. O Conselho Fiscal deve lhe ser subordinado. Aprova diretrizes estratégicas.
- Um Conselho de Gestão que oriente a diretoria, se reúna mensalmente, acompanhe os negócios, tenha responsabilidade fiduciária, eleja o presidente executivo e dê o “nada consta” a diretores por ele propostos.

## O ASSUNTO ESTRATÉGICO, INDEPENDENTE DE HAVEREM UM OU DOIS CONSELHOS, DEVE CONTER:

- A sustentabilidade econômica, social e ambiental da empresa, suas controladas e participadas
- A qualidade, experiência e honorabilidade dos quadros executivos
- Os mapas de riscos atuais e potenciais das empresas e dos negócios envolvidos incluindo riscos tecnológicos, de mercado, reputacionais, financeiros etc.

## E O MOMENTO ATUAL DAS ESTATAIS BRASILEIRAS?

- Impõe estratégias que contemplem não só a sobrevivência como aspectos como troca do controle, fusões, parcerias etc.
- O quadro de colaboradores deve ser tratado como um ativo governamental e não apenas objeto de PDV's ou PDI's mas de retreinamentos e realocações (por exemplo da área de energia para a área de educação ou de saúde)
- A preservação do know-how útil deve ser objeto de preocupação especialmente das habilidades burocráticas administrativas: preparar editais, conhecer legislação e controles, bom *reporting* etc.

## E O MOMENTO ATUAL DAS ESTATAIS BRASILEIRAS?

- O Capital humano é o mais importante de uma organização e ele é violentado pela indicação de chefias e dirigentes despreparados ou desonestos.