Revista UniCET | São Paulo | Novembro, 2022

Governança corporativa na CET com ênfase na gestão de riscos sob a ótica jurídica[1]

Darlene Dendini, Rosângela Lippi, Tatiana Galante

Resumo:

Governança corporativa na Administração Pública, verdade ou desafio?

Apesar da legislação em vigor determinar que a Administração, notadamente a Indireta, aplique as regras de governança, *compliance* e gestão de riscos e, destarte a maioria das empresas públicas e sociedades de economia mista já terem incorporado essas regras em seus estatutos sociais, códigos de conduta e outros instrumentos legais e estatutários, a verdade é que na prática parece que a legislação "não pegou", ou falta muito ainda para "pegar", ou seja, ainda revelam um desafio. Nesse contexto, pretende-se abordar, teórica e praticamente, os aspectos da Lei 13.303/16, e seus consectários, a gestão dos riscos de forma geral, riscos jurídicos, administrativos e tributários, os problemas dos controles internos e externos que envolvem as empresas públicas e sociedades de economia mista e, em seguida, convergir esse material para os problemas enfrentados na CET-Companhia de Engenharia de Tráfego. De toda forma, seja "por bem ou por mal", essa norma tem que "pegar" de verdade, porque o *compliance* nas empresas da Administração Pública é um caminho sem volta a ser trilhado e vencido, para que essas empresas atendam às suas demandas, aos "*stakeholders*", se modernizem e sobrevivam no atual mundo corporativo.

Palavras-chave: Governança, *Compliance*, Riscos, CET

[1] *Artigo apresentado para obtenção de certificação em MBA, na FIA - Fundação Instituto de Administração - Business School*

Sumário

1 Introdução 137

1.1. Situação Problema (Desafio Organizacional): 137

1.2. Definição do Objetivo 137

1.3. Justificativa do Assunto 137

2 Revisão teórica 138

2.1. Esclarecimento 138

2.2. Histórico Normativo 138

3 Conceituação e metodologia 141

3.1. Em Gestão de Risco 142

3.1.1. Orange Book 142

3.1.2. COSO ERM 143

3.1.3. ABNT NBR ISO 31.000 145

3.2. Governança Corporativa em Âmbito Jurídico 147

3.2.1. Governança Corporativa e sua Aplicabilidade no Âmbito da Governança Jurídica 147

3.2.2. Probidade Administrativa 149

3.2.3. A governança na Lei nº 13.303/2016 150

3.3. *Compliance* e Controles Internos 151

4 Diagnóstico da situação 160

4.1. Caso Prático Sobre a Aplicabilidade da Lei 13.303/16 na CET 160

4.1.1. Covid-19 166

4.2. Estudos de Casos Análogos em Outras Empresa Públicas e Jurisprudência 170

4.2.1. CETESB - Companhia Ambiental do Estado de São Paulo 170

4.2.2. PETROBRAS - Petróleo Brasileiro S.A. 171

4.2.3. Jurisprudência 172

4.3. Controles Internos e Externos na CET 173

4.3.1. Controles Internos 173

4.3.2. Processos de Conformidade (*Compliance*) 174

4.3.3. Código de Conduta, Ética e Integridade 174

4.3.4. Identidade Organizacional da CET 175

4.4. Sistemas de Controles 175

4.4.1. Controles Internos utilizados pela CET 175

4.4.2. Controles Externos 176

4.5. Análise dos Riscos na CET 177

5 Propostas e soluções 180

6 Considerações finais 182

Bibliografia 183

Anexos 187

1 Introdução

1.1. Situação Problema (Desafio Organizacional)

A Companhia de Engenharia de Tráfego – CET é uma sociedade de economia mista, criada por lei municipal para gerenciar o trânsito na maior cidade do Brasil, São Paulo.

Apesar da Municipalidade de São Paulo ser a principal acionista, detentora de mais de 99% das ações da Companhia, a CET é contratada para prestar os serviços de planejamento, implantação e operacionalização do sistema viário, com o fim de assegurar maior segurança e fluidez do trânsito e do tráfego.

Por suas características, de sociedade anônima contratada, deve prestar contas de seus atos para os acionistas e para a comunidade (*stakeholders*), e se submeter aos controles internos e externos. Além disso, deve seguir rigorosamente a legislação em vigor, dentre elas a recente Lei federal 13.303/16, denominada “lei das estatais”. É sobre isso que o trabalho se debruça.

1.2. Definição do Objetivo

Demonstrar a efetividade da Lei federal 13.303/16 na Companhia de Engenharia de Tráfego – CET, quanto à Governança Corporativa com ênfase na Gestão de Risco do negócio (serviço prestado pela CET), na Governança Jurídica, e no *Compliance*, destacando os controles internos e a comunicação interdepartamental.

1.3. Justificativa do Assunto

Os desafios da Governança Corporativa nas empresas públicas, principalmente a partir da publicação da lei 13.303/16, regulamentada no Município de São Paulo pelo Decreto n° 58.093/18, que dispõe sobre regras de governança corporativa, de transparência e de estruturas, práticas de gestão de riscos e de controle interno, em conformidade com a legislação em vigor e com as melhores práticas, percebe-se a oportunidade de aprofundar os trabalhos que já vêm sendo realizados na Companhia de Engenharia de Tráfego – CET, demonstrando a aplicabilidade e a efetividade das exigências legais e das recomendações propostas.

2 Revisão teórica

2.1 Esclarecimento

O tema escolhido, foi bastante abordado nas aulas estudadas no MBA - Gestão Empresarial. Merecem destaque as aulas proferidas pelos professores Lélio Lauretti, na disciplina de Governança, Ética e *Compliance* e no Código de Melhores Práticas de Governança Corporativa - IBGC; prof. José Luiz Munhós, em Controles Internos e Auditoria; prof. Luiz Fernando Bassi, Legislação Empresarial e Trabalhista e prof. Caio Loureiro em Contratações e Licitações; prof. Dariane Fraga, em Planejamento e Controle Financeiro; prof. Israel Aron Zylberman, em Sustentabilidade Sócio-Ambiental; prof. Alfredo Castro, em Gestão do Conhecimento e Educação Corporativa; prof. Sergio Nery, em Tomada de Decisão e Gestão de Equipes; prof. Ricardo José de Almeida, em Avaliação de Desempenho Empresarial, prof. Edson Barbero em Marketing de Serviços, dentre outros.

As matérias abordadas serão tratadas no contexto deste trabalho.

2.2 Histórico normativo

O artigo 173 § 1º da Constituição Federal de 1988 foi alterado por meio da Emenda Constitucional 19/98, para estabelecer a necessidade de Lei que disciplinasse o estatuto jurídico da empresa pública, sociedade de economia mista e de suas subsidiárias que explorem atividade econômica de produção ou comercialização e bens ou prestação de serviços. Visou tal emenda, neste ponto específico, a adequação ao regime jurídico das empresas estatais que explorem atividade econômica, por serem pessoas jurídicas de direito privado mas com regras de direito público, não podendo serem submetidas totalmente ao regime jurídico público.

Em suma, a Emenda Constitucional 19/1998 estabeleceu bases para uma revisão do regime de atuação das empresas públicas e sociedades de economia mista exploradoras de atividade econômica, buscando para elas regras menos rígida ou formalista, de modo a conferir maior flexibilidade gerencial, dado o regime de competição que lhe é imposto.

O § 1° do artigo 173 da Constituição Federal, estabelece:

Art. 173. Ressalvados os casos previstos nesta Constituição, a exploração direta de atividade econômica pelo Estado só será permitida quando necessária aos imperativos da segurança nacional ou a relevante interesse coletivo, conforme definidos em lei.

§ 1º A lei estabelecerá o estatuto jurídico da empresa pública, da sociedade de economia mista e de suas subsidiárias que explorem atividade econômica de produção ou comercialização de bens ou de prestação de serviços, dispondo sobre: (CF BRASIL, 1988)

Em 1992 foi promulgada a Lei 8429, conhecida como Lei de Improbidade Administrativa – LIA, que em atendimento ao artigo 37, § 4° da Constituição Federal, regulamenta aspectos dos princípios da moralidade, legalidade, impessoalidade, publicidade e eficiência no exercício da função pública pelo agente governamental no trato da coisa pública e na proteção do bem jurídico que é o erário público.

Para a LIA (Lei 8429/92), agente público tem conceito amplo e engloba todas as pessoas físicas que exercem funções estatais, ainda que temporariamente, com ou sem remuneração.

A Lei nº 13.303 promulgada em 30 de junho de 2016 (Anexo I), em regulamentação ao supracitado artigo 173 § 1º da CF, estabelece um Estatuto regencial das empresas estatais. A nova "Lei das Estatais" definiu regras jurídicas mais precisas, objetivando regulamentar o estatuto jurídico das estatais, sua constituição e funcionamento, especialmente a Governança Corporativa, transparência e *compliance*, com regras e condutas que passam a ser obrigatórias para as empresas públicas e sociedades de economia mista que contribuirão para o aperfeiçoamento de sua atuação, a ser aplicada para todos os entes federativos: União, Estados, Distrito Federal e Municípios.

Assim, suas normas deverão ser aplicadas para toda e qualquer empresa pública ou sociedade de economia mista de qualquer ente da Federação, que explore atividade econômica de produção e/ou comercialização de bens e de prestação de serviços, ainda que a atividade esteja sujeita ao regime de monopólio do ente público.

Importante esclarecer o momento que motivou, após 18 anos, a regulamentação do referido artigo constitucional. As empresas estatais enfrentavam um cenário crítico, uma crise propiciada pelo déficit público, excessos de interferências governamentais em seus preços, e ainda a operação Lava Jato, que apurou fraudes em licitações e contratos que desviaram verbas da sociedade de economia mista envolvida.

A Lei nº 13.303/16, não faz distinção em relação às estatais exploradoras de atividade econômica e prestadoras de serviços públicos. Também estão sujeitas à Lei das Estatais as empresas públicas e as sociedades de economia mista que participem de consórcio, bem como a sociedade, inclusive a de propósito específico, que seja controlada por empresa pública ou sociedade de economia mista. Lembra-se que a Constituição Federal dispõe que as empresas públicas e sociedades de economia mista que atuarem na exploração de atividade econômica deverão se sujeitar ao regime jurídico próprio das empresas privadas, inclusive quanto aos direitos e obrigações civis, comerciais, trabalhistas e tributários, semelhante com o aplicado na iniciativa privada.

Sobre o tema traz-se à colação, lições de Meirelles (2003, pg 65):

> Entidades empresariais – são pessoas jurídicas de Direito Privado, instituídas sob a forma de sociedade de economia missa ou empresa pública, com a finalidade de prestar serviço público que possa ser explorado no modo empresarial, ou de exercer atividade econômica de relevante interesse coletivo. Sua criação deve ser autorizada por lei específica, cabendo ao Poder Executivo, as providências complementares para sua instituição.

Outrossim, ambas se diferenciam nos seguintes aspectos:

- As empresas públicas só admitem capital público, ao passo que as sociedades de economia mista admitem a conjugação de capital público e privado, desde que o ente instituidor mantenha a maioria do capital votante;

- As empresas públicas podem ser constituídas sob qualquer forma prevista em direito, enquanto as sociedades de economia mista admitem apenas a forma de sociedade anônima (S/A).

Portanto, entende-se como empresa pública as pessoas jurídicas de direito privado, criadas pelo Estado como instrumento de sua atuação no domínio econômico, concebidas para funcionar como um "estado empresário", diferentemente das autarquias, que executam atividades que não exijam execução por entidades de direito público.

Já a sociedade de economia mista é uma empresa de personalidade jurídica de direito privado, cujas funções são de direito público, que é regida estruturalmente pela Lei das Sociedades Anônimas. O capital social em parte é formado pelo capital público e em outra parte pelo capital de iniciativa privada, atuando tanto na exploração de atividade econômica, quanto na prestação de serviços públicos.

Ensina MELLO (2016, pg. 191) que a Administração deve atuar em conformidade com os princípios éticos, pois sua violação implicará em violação ao próprio Direito, configurando ilicitude, que sujeita a conduta viciada, à invalidação, portanto, por esses padrões é que deverão se pautar todos os atos e atividades administrativas, praticados por todos aqueles que exercem o poder público, já que relegar os sustentáculos da atividade pública é desvirtuar a gestão e olvidar o que há de mais elementar para a boa guarda e zelo dos interesses sociais.

É importante ressaltar, que conforme o disposto no artigo 11 da Lei nº 8.429/92 (LIA), qualquer ato, comissivo ou omissivo, que atente contra os Princípios da Administração Pública, violando os deveres de honestidade, imparcialidade, legalidade e lealdade às instituições, caracteriza Improbidade Administrativa, deslegitimando a atividade do administrador público, que traduz necessariamente a falta de boa-fé do administrador. (2016, p.123).

A Lei 12.527/2011 - Lei de Acesso à Informação – LAI, por sua vez, trata da regulamentação do acesso às informações previstas no inciso XXXIII do art. 5º, no inciso II do § 3º do art. 37 e no § 2º do art. 216 da Constituição Federal, e será mais detalhadamente abordada no Capitulo 3.

Mais especificamente, na Cidade de São Paulo, considerando o disposto na Lei Federal nº 13.303/16, foi promulgado o Decreto nº 58.093, de 20 de fevereiro de 2018, que dispõe sobre princípios, normas de governança e de gestão a serem observados pelas empresas públicas, sociedades de economia mista, e respectivas subsidiárias das quais o Município de São Paulo detenha o controle, aplicando-se no que couber às autarquias, fundações públicas e serviços sociais autônomos.

Esse Decreto estabelece os seguintes princípios e diretrizes:

> I - respeito ao interesse público e à finalidade das entidades, proibida a sua utilização para fins privados, partidários e/ou eleitorais;
>
> II - articulação permanente com as políticas definidas pela Secretaria à que estejam vinculadas;
>
> III - nomeação de conselheiros, diretores, administradores e empregados com comprovada capacidade técnica e reputação ilibada para exercício da função; IV - fundamentação técnica dos atos e decisões;
>
> V - observância à sustentabilidade financeira na concessão de benefícios aos seus empregados, proibido o privilégio ou favorecimento;
>
> VI - proibição de atuação em casos de conflitos de interesse, diretos ou indiretos; VII - transparência de todos os atos e decisões, nos termos da Lei Federal nº 12.527, de 18 de novembro de 2011, e da legislação municipal aplicável;
>
> VIII - fortalecimento dos órgãos de administração, incluindo os Conselhos de Administração, Deliberativo e Fiscal, bem como os comitês de assessoramento desses órgãos, estatutários ou não.

E no Capítulo II o Decreto trata justamente da governança corporativa, com destaque para as seguintes ações:

I - Da Transparência

II - Do Código de Conduta e Integridade

III - Do Controle Interno

No artigo 29, 30 e seguintes, cria o Comitê de Governança das Entidades da Administração Indireta (COGEAI) e os Núcleos Técnicos de Acompanhamento da Administração Indireta nas Secretarias com representação no COGEAI, aos quais competirá, dentre outras atribuições:

Art. 30 Ao Comitê de Governança das Entidades da Administração Indireta - COGEAI

...

VII - orientar as entidades na adoção dos mais elevados padrões de profissionalismo e governança, observadas, quando couber, as disposições da Lei Federal nº 13.303, de 2016, e demais legislações aplicáveis; (Redação dada pelo Decreto nº 58.449/2018)

...

XI - acompanhar as metas fixadas pela Administração Direta e indicadores de eficiência para avaliar o desempenho e o cumprimento do Compromisso de Desempenho Institucional - CDI.

... § 3º Para o adequado cumprimento de suas atribuições, o Comitê de Governança das Entidades da Administração Indireta - COGEAI estabelecerá, nos limites da legislação vigente e desde que não haja configuração de situação de conflito de interesses, constante diálogo entre os conselheiros fiscais das entidades abrangidas por este decreto, conselheiros independentes e órgãos de controle externo.

Art. 33 Todo cidadão poderá requisitar, formalmente, informações a respeito do cumprimento das normas contidas neste decreto e poderá, a qualquer tempo, solicitar a impugnação da nomeação de conselheiro, administrador ou diretor que não detenha as condições ora previstas, devendo comprovar documentalmente a veracidade dos fatos.

Por fim, a COMPANHIA DE ENGENHARIA DE TRÁFEGO – CET, criada em virtude de autorização contida na Lei Municipal n° 8.394, de 28 de maio de 1976, na forma de sociedade anônima, tem por objetivo social planejar e implantar, nas vias e logradouros do Município, a operação do sistema viário, com o fim de assegurar maior segurança e fluidez do trânsito e do tráfego; promover a implantação e a exploração econômica de equipamentos urbanos e atividades complementares, na forma e em locais definidos por decreto do Executivo, de modo a melhorar as condições do trânsito e do tráfego e prestar serviços ou executar obras relacionados à operação do sistema viário, mediante contratos com pessoas de direito público ou privado e, ainda, com pessoas físicas.(Redação dada pela Lei nº 10.399/1987)".

Essas atividades estão melhor detalhadas no Estatuto Social da CET, parte integrante deste trabalho como Anexo II.

3 Conceituação e metodologia

O presente estudo objetiva demonstrar a necessidade da gestão de riscos em diversos setores das empresas. Para tanto o estudo discorre sobre a Governança Corporativa, com destaque para o risco

jurídico, mais especificamente o risco tributário, o *Compliance* e os desafios dos controles internos e do relacionamento interdepartamental.

Em seguida, afunilam-se os conceitos elencados para os problemas práticos enfrentados na Companhia de Engenharia de Tráfego – CET, sociedade de economia mista da administração indireta do Município de São Paulo.

Foram abordadas as metodologias consagradas por diversos autores, bem como pesquisa explicativa com abordagem qualitativa, baseando-se na literatura, estudos de casos, jurisprudência e experiências de aplicação *in loco*.

3.1 Em Gestão de Risco

Considerando que é possível conceituar Risco como 'provável ocorrência de um evento que pode resultar em perdas', intui-se, no que tange a administração pública, que tais perdas afetam diretamente o cidadão, principal interessado na prestação do serviço oferecido, sendo, segundo MIRANDA (2017, p27):

> "A gestão de riscos um elemento chave da governança nas organizações do setor público, em termos de suas estruturas, processos, valores corporativos, cultura e comportamento. É uma pedra angular da arquitetura de uma organização para o sucesso estratégico e operacional. (...) existe para ser associada ao processo decisório e ao processo de estabelecimento da estratégia, ou seja, deve ser integrada ao processo de decisão"

Percebe-se a necessidade de realizar adequado gerenciamento de riscos adaptado aos cenários nos quais a empresa está envolvida, tanto com a aplicação de medidas holísticas, quanto com o gerenciamento de modo inter e intradepartamental, objetivando estabelecer estratégias para identificar potenciais eventos que são capazes de afetar a organização, visando a uma melhor tomada de decisões e a avaliação de desempenhos (COSO, 2004 – figura 2).

Segundo o Guia de Orientação de Gerenciamento de Riscos, publicado pelo Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão (BRASIL, 2013), os riscos, quando não gerenciados adequadamente, ameaçam o atingimento dos objetivos de escopo, prazo, custo e qualidade de um programa, projeto ou entrega dos serviços, por outro lado, quando do eficaz gerenciamento, é possível atingir a missão com a qual a empresa está comprometida, resultando na entrega de serviços com a qualidade adequada a atender às expectativas dos cidadãos.

A seleção dos modelos de gestão de riscos a serem utilizados é uma escolha de cada organização que deve levar em consideração diversos fatores, entre eles: a área de atuação e posição que a empresa ocupa no mercado, a cultura organizacional e o conhecimento do seu corpo técnico. Partindo desta premissa, é possível analisar alguns dos principais modelos metodológicos adotados em empresas da administração pública de diversas esferas, a exemplo do Banco Central do Brasil, Ministério da Fazenda, Ministério da Previdência Social entre outros.

3.1.1 Orange Book

O Programa de Gerenciamento de Riscos do Governo do Reino Unido, iniciado em 2001, utilizou o guia *The Orange Book Management of Risk - Principles and Concepts* (Gerenciamento de Riscos –

Princípios e Conceitos) tendo como objetivo fornecer uma introdução às considerações que se aplicam na gestão de riscos, podendo ser aplicadas em vários níveis que vão desde o desenvolvimento de uma política de risco estratégica, em toda a organização até a gestão de um projeto ou operação particular (TREASURY, 2004 – figura 1).

O *Orange Book* considera que a gestão de risco não é um processo linear, em vez disso, é o equilíbrio de uma série de elementos, inter-relacionados uns com os outros (TREASURY, 2004), a exemplo da figura 1:

Figura 1 – Orange Book 14

Fonte: UK Treasury -2004

Analisando a figura 1, é possível perceber que o processo de gerenciamento de riscos, que engloba as etapas de identificação, avaliação, tratamento e revisão dos riscos, está dentro de outras esferas que contextualizam outros processos, devendo ocorrer de forma concomitante e sincrônica, indicando que os riscos específicos não devem ser abordados isoladamente uns dos outros, a gestão de um risco pode ter um impacto em outro, ou ações de gerenciamento podem ser efetivas para controlar mais de um risco simultaneamente.

O objetivo central do tratamento dos riscos, segundo a abordagem do Orange Book é transformar a incerteza em benefício para a organização, restringindo as ameaças e aproveitando as oportunidades.

3.1.2 COSO ERM

O *Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO)* publicou em 2004 o *Enterprise Risk Management - integrated framework (COSO-ERM ou COSO II)*, que se tornou um documento de referência no tema gestão de riscos corporativos. 15

Segundo o COSO ERM, a premissa inerente ao gerenciamento de riscos corporativos é que toda organização existe para gerar valor às partes interessadas, o que possibilita aos administradores tratar com eficácia as incertezas enfrentadas pela organização, bem como os riscos e as oportunidades a elas associadas, a fim de melhorar a capacidade de gerar valor (COSO, 2004 – figura 2).

A estrutura de gerenciamento de riscos orientada pelo COSO ERM, tem como referência a missão ou visão definida pela organização, permitindo estabelecer os planos principais, selecionar as estratégias e determinar o alinhamento dos objetivos nos níveis da organização (COSO, 2004).

Essa estrutura de gerenciamento de riscos corporativos é orientada com o objetivo do alcance de objetivos de uma organização sendo classificados em:

1. Estratégicos – metas gerais, alinhadas com sua missão.
2. Operações – utilização eficaz e eficiente dos recursos.
3. Comunicação – confiabilidade de relatórios.
4. Conformidade – cumprimento de leis e regulamentos aplicáveis.

Figura 2 – Cubo COSO ERM

Fonte: COSO 2004 16

Na figura 2, observam-se oito componentes inter-relacionados, sendo: ambiente interno, fixação de objetivos, identificação de eventos, avaliação de riscos, resposta ao risco, atividades de controle, informações e comunicações, e monitoramento, sendo possível perceber o tipo do risco ao qual a organização está exposta e o nível de organização afetado por este, além das etapas para gerenciamento de risco.

Este modelo de gerenciamento, além de introduzir conceitos relacionados ao apetite e a tolerância ao risco, permite identificar, avaliar e administrar riscos diante de incertezas, além de integrar o processo de criação e preservação de valor (COSO, 2004).

3.1.3 ABNT NBR ISO 31.000

A representante da ISO - *International Organization for Standardization* no Brasil é a Associação Brasileira de Normas Técnicas -ABNT, além de membro fundadora da Comissão Panamericana de Normas Técnicas (COPANT) e da Associação Mercosul de Normalização (AMN) .(ABNT-2014)

Vale mencionar a ISO 31000, cujos princípios e diretrizes sugeridas para o gerenciamento de riscos são genéricos, podendo ser aplicados em quaisquer empresas, sejam elas públicas ou privadas.

É importante ressaltar que as suas recomendações têm em conta não só a gestão do risco propriamente dito, mas também as outras vertentes da gestão, que com as quais elas têm de conviver.

Além de recomendações em gerenciamento de Riscos, há um normativo mundialmente consagrado, também produzido pela ISO, chamado ISO 9001. Lançado em 1987 em diversos países e organizações distintas, no intuito de padronizar critérios de qualidade, bem como reduzir desperdícios e problemas no trabalho, versa sobre requisitos para o Sistema de Gestão da Qualidade (SGQ), cujo objetivo é aprimorar a gestão da empresa por conter uma série de normas acerca de gestão da qualidade que podem ser aplicadas, auxiliando no aumento da eficiência.

Um dos requisitos da ISO 9001:2015 é o entendimento do contexto organizacional e das partes interessadas, possibilitando identificar riscos e oportunidades, bem como agir preventivamente.

Ao identificar um risco, pode-se agir evitando-o, eliminando sua principal fonte ou aceitando-o a fim de perseguir uma oportunidade. Para tanto, é necessário identificar, avaliar, tratar e monitorar os riscos.

A certificação ISO 9001 é amplamente usada como um critério de diferenciação, garantindo uma melhor imagem diante do mercado devido aos resultados obtidos após a inserção dos normativos baseados em 7 (sete) princípios de gestão da qualidade, descritos abaixo, que vão desde a orientação, até decisões baseadas em evidências, devendo estes serem adotados por todos da empresa através do sistema *top-down,* para que haja sucesso: (ITURN, 2018)

1. Foco no cliente – é necessário estar orientado ao cliente. O objetivo não é apenas atraí-lo ao escritório, mas também gerar confiança;

2. Liderança – deve haver alinhamento entre os sócios do escritório;

3. Engajamento das pessoas – refere-se ao engajamento dos empregados, advogados associados e sócios na busca pelos objetivos;

4. Abordagem dos processos – estruturar e organizar os processos para que os resultados sejam alcançados e para que as pessoas fiquem familiarizadas;

5. Melhoria – é preciso focar na constante melhoria do que é feito;

6. Decisão baseada em evidências – refere-se ao uso de dados para subsidiar uma visão mais sistêmica e a decisão mais assertiva no negócio jurídico;

7. Gestão de relacionamentos – os advogados devem prezar pelo bom relacionamento com as partes interessadas, como clientes ou fornecedores.

A figura 3 promove a compreensão dos itens citados, demonstrando que a gestão da qualidade é o foco dos sete princípios, assemelhando-se ao sistema solar:

Figura 3 - Princípio *da* Qualidade Total 18

Fonte: Treasy (2014)

A implementação de um sistema de gestão da qualidade, de acordo com os quesitos ISO 9001:2015, envolve bastante trabalho. É preciso estabelecer políticas de qualidade, definir as responsabilidades e autoridades organizacionais, dentre outros itens.

O comprometimento de todos os colaboradores do escritório, em especial dos sócios, líderes e advogados seniores é fator essencial para sucesso no resultado da implantação do programa. (ITURN, 2018)

A metodologia utilizada para a implementação da ISO 9001 é baseada no ciclo PDCA (*Plan, Do, Check e Act* – Planejar, Fazer, Checar e Agir), envolvendo o sistema de gestão da qualidade como um todo. O nome vem de um acrônimo de quadro palavras do inglês, e fazem referências aos itens demonstrados na figura 4:

Figura 4: Ciclo PDCA 19

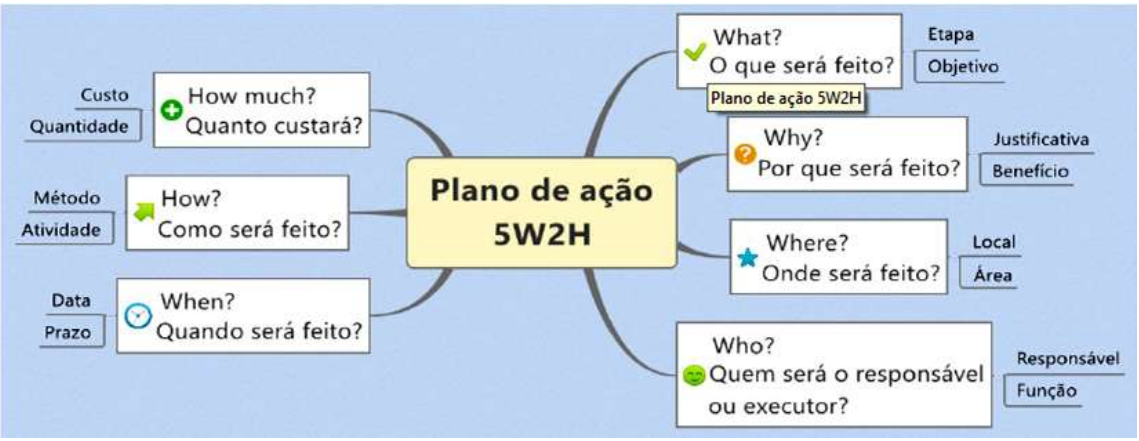
Fonte: Periard- 2011

A ideia é que essa metodologia seja aplicada continuamente, ajudando a identificar problemas existentes, criar e executar estratégias de melhoria.

Com base no documento ABNT NBR ISO 9001:2015, é necessário identificar falhas que precisam ser reparadas para o cumprimento da norma. Elas podem estar associadas à falta de organização dos contratos e documentos em geral, por exemplo.

Em seguida, criar um plano de implementação no intuito de neutralizar ou eliminar as falhas existentes, assim, poderá agir com maior diligência. A ferramenta 5W2H é ideal para isto, consistindo em um acrônimo de 7(sete) questões em inglês: *what, why, where, who, when, how e how much*. Com isso, conseguimos planejar as atividades, conforme demonstrado na figura 5:

Figura 5: Plano de Ação 5W2H 20



Fonte: Télios Engenharia - 2018

Para que todos os passos citados sejam implementados de forma bem-sucedida, é essencial contar com a ajuda de um software jurídico, que no caso da CET, já existe, (ESPAIDER) sendo útil para apresentar uma visão sistêmica, a fim de atingir esses resultados, no entanto, é preciso que este se adeque à norma ISO podendo ser trilhado um trabalho que objetive a obtenção de uma a certificação de órgão autorizado, como a ABNT. A finalidade deste sistema será disponibilizar informações completas da empresa, dos processos jurídicos em andamento e dos resultados obtidos.

A visão sistêmica citada anteriormente e almejada pela organização minimizaria os riscos e seria uma ferramenta que proporcionaria a transparência e consequente conformidade dos processos, contribuindo integralmente para a implementação de programas de *compliance* voltados para diferentes necessidades, fossem estas abrangentes ou pontuais, conforme veremos a seguir.

3.2 Governança Corporativa em Âmbito Jurídico

3.2.1. Governança Corporativa e sua Aplicabilidade no Âmbito da Governança Jurídica

A governança corporativa surgiu em meados dos anos 90, em razão dos acionistas das empresas públicas e SEM (Sociedade de Economia Mista) perceberem a necessidade de se utilizarem novas regras que os assegurassem contra os abusos cometidos pelos dirigentes das empresas, da inoperância dos conselhos de administração e das omissões das auditorias externas. Diante de tais fatos, foram traçadas diretrizes mais rigorosas, visando garantir os direitos dos acionistas,

principalmente aqueles, que não participam da gestão da empresa, como ensina Heloisa Bedicks (2020), Superintendente Geral do IBGC – Instituto Brasileiro de Governança Corporativa.

No Brasil, a governança corporativa foi tratada com um significado mais amplo, da ideia da mera boa gestão de custos, vislumbrando também a assunção de obrigações infralegais pelos administradores, dando ênfase à transparência dessa administração, política empresarial, definição de estratégias, dentre outras.

Por essa razão, entende-se por governança corporativa como a implantação de um conjunto eficiente de mecanismos de monitoramento ou de ferramentas para cumprimento das obrigações, com o objetivo de assegurar que o comportamento dos gestores esteja alinhado com os interesses dos acionistas. (IBGC, 2020)

Nesse sentido, foram introduzidos uma série de conceitos nas estratégias da conduta corporativa, com o intuito de garantir a inovação e a perpetuidade da corporação.

Os conceitos de transparência, equidade, prestação de contas e responsabilidade advindos da iniciativa privada, foram absorvidos pela Administração Pública, com o objetivo de minimizar ou eliminar a burocracia e garantir a melhor eficiência nos serviços públicos.

Assim, para que ocorram as boas práticas de governança, há a necessidade de transparência na disponibilização de todas as informações que norteiam a ação gerencial, com o escopo de transmitir confiança aos colaboradores internos e a terceiros. Além disso, em respeito a equidade, deve-se repelir qualquer política ou atitude discriminatória, violadora das normas previstas no Código de Conduta da corporação. (IBGC, 2020)

Outrossim, devem os agentes de governança prestarem contas de sua atuação, assumindo integralmente as consequências de seus atos e omissões. Por fim, em respeito a responsabilidade corporativa devem os sócios, administradores, conselheiros fiscais e auditores zelarem pela sustentabilidade das organizações, visando a sua longevidade, incorporando regras de natureza social e ambiental na definição dos negócios e operações.

Em relação à estrutura da governança corporativa, esta deve conter um conselho de administração encarregado de direcionar e deliberar sobre a estratégia e os rumos da corporação, não interferindo em assuntos meramente operacionais. Além disso, deve o referido conselho, estabelecer um Código de Conduta definindo as responsabilidades sociais e ambientais dos administradores e cooperadores, bem como, disciplinar os procedimentos para o oferecimento de denúncias e resolução dos problemas de ordem ética.

Nesse sentido, conceitua-se ética, sinteticamente, como sendo um padrão de comportamento orientado pelos valores, princípios morais e dignidade humana. Entende-se por ética pública como um padrão de comportamento, balizado pelo respeito aos princípios fundamentais, que amparam os valores morais da boa conduta e da boa-fé, e que devem nortear os servidores públicos ou aqueles que estiverem envolvidos na vida pública.

A ética pública abrange também o conceito de impessoalidade, no qual deverá o agente público distinguir entre aquilo que é público e aquilo que é pessoal, que combinado com a moralidade completa os bons costumes de uma sociedade, ocasionando assim, uma mudança que deve ser sentida pela sociedade, na medida em que a celeridade nas respostas e a melhora da qualidade dos serviços prestados.

A falta de ética na Administração Pública induz ao descumprimento das leis do ordenamento jurídico, acarretando desmandos, atos desonestos, corrupção e má prestação do serviço público.

A OCDE (Organização de Cooperação e de Desenvolvimento Económico), no ano de 1998, criou um grupo responsável por desenvolver os princípios que serviriam de base para o aperfeiçoamento da boa Governança Corporativa no âmbito de seus países-membros. Uma das conclusões daquele grupo foi a de que os princípios de Governança são de natureza evolutiva, ou seja, são mutáveis e devem ser revistos sempre que ocorrerem mudanças significativas nas corporações e em seu entorno.

Já o Código elaborado pelo IBGC (Instituto Brasileiro de Governança Corporativa) traz princípios básicos que correspondem àqueles que orientam a Lei *Sarbanes-Oxley (SOx*), quais sejam: 1) transparência (*disclosure*); 2) eqüidade (*fairness*); 3) prestação de contas (*accountability*); e 4) responsabilidade corporativa (*compliance*). Esses princípios já se encontravam enraizados na LSA (Lei das Sociedades Anônimas) quando de sua edição, cuja exposição de motivos indica que seu objetivo é criar um sistema que assegure a liberdade do empresário, mas que imponha regras estritas de responsabilidade aos administradores, e determinando que as normas de proteção ao minoritário são cogentes, mormente as que cuidam da responsabilidade dos administradores, da prestação de informações ao público e dos direitos dos acionistas.

Esses princípios serão melhor abordados nos próximos itens.

3.2.2 Probidade Administrativa

Probidade, cumpre esclarecer, é um conceito mais amplo que o da moralidade, considerando que o ato administrativo deverá respeitar toda a principiologia do ordenamento jurídico. Logo, improbidade é resultado da ineficiência ou falta de zelo na gestão dos recursos públicos[1].

1 https://ambitojuridico.com.br/cadernos/direito-administrativo/improbidade-administrativa-o-que-vem-a-ser-e-como-deve-ser-feito-o-seu-controle/

2 https://ambitojuridico.com.br/cadernos/direito-administrativo/improbidade-administrativa-o-que-vem-a-ser-e-como-deve-ser-feito-o-seu-controle/

Assim, o administrador público deverá atuar no desempenho de suas atribuições, sempre respeitando os princípios da legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência sob pena de responder às infrações previstas na Lei de Improbidade (artigo 11).

Nesse contexto, a Lei de Improbidade definiu tão somente a qualificação das condutas ímprobas conforme o resultado do bem jurídico atingido: atos de improbidade que importem enriquecimento ilícito, que causem prejuízo ao erário e os que atentam contra os princípios da administração[2].

Previu a Nova Lei das Estatais (Lei 13.303/16), a responsabilização do agente público que age com desídia administrativa, constituindo em ato de improbidade administrativa nos termos da Lei nº 8.429/92.

Assim, é dever dos agentes públicos das empresas estatais executar suas atribuições com eficiência, presteza, zelo e honestidade. Por essas circunstâncias, deverá ser aferida a gravidade do

---

[1] https://ambitojuridico.com.br/cadernos/direito-administrativo/improbidade-administrativa-o-que-vem-a-ser-e-como-deve-ser-feito-o-seu-controle/

[2] https://ambitojuridico.com.br/cadernos/direito-administrativo/improbidade-administrativa-o-que-vem-a-ser-e-como-deve-ser-feito-o-seu-controle/

comportamento do agente e a proporcionalidade da conduta, como forma de evitar que meras irregularidades administrativas ou atos insignificantes possam ser punidos como atos de improbidade, em respeito ao princípio da razoabilidade.

Sobreleva esclarecer que os administradores das empresas estatais, conselheiros e diretores, possuirão maior autonomia, em razão das novas regras de governança que deverão ser aplicadas às mesmas, para consecução de suas atividades fins.

Nesse contexto, devem os administradores atuarem com diligência, fazendo uma análise completa e profunda dos dados, antes da tomada de decisão, minimizando os riscos inerentes ao exercício da atividade econômica. Nesse sentido, o administrador não poderá ser julgado pelo acerto ou desacerto na decisão, mas sim se tomou todos os cuidados necessários.

Todavia, tais administradores serão pessoalmente responsáveis pelos atos praticados em desacordo com os deveres legais ou infralegais, bem como, pela atuação sem os deveres de diligência. Assim, nos termos da Lei nº 13.303/16, os administradores das estatais serão responsabilizados, civil e administrativamente, pelos danos causados a empresa, seus acionistas e terceiros, quando atuarem de forma superficial e irresponsável.

3.2.3 A governança na Lei nº 13.303/2016

Após, a explicação sobre a origem da governança corporativa, seu contexto histórico, seus principais fundamentos, bem como sua absorção pela Administração Pública, passa-se à análise da governança nas estatais.

Como dito no tópico anterior, foi com o objetivo de maior transparência na gestão, bem como, na melhoria do relacionamento das empresas estatais com as principais partes interessadas, que foi promulgada a Lei nº 13.303/16. Assim, tal legislação estabeleceu regras de governança atreladas aos princípios constitucionais da moralidade e da eficiência, com o objetivo de afastar atos de corrupção, tão presentes na nossa atualidade. Tais normas, relacionadas a governança corporativa, transparência e *compliance*, visam uma gestão mais proba.

Com efeito, a previsão de *compliance* buscou incentivar as estatais a investir em políticas de controle interno para cumprimento de normas e regulamentos, a fim de reduzir riscos, evitando o envolvimento das mesmas em condutas ilícitas, bem como fortalecendo a imagem da instituição perante os administrados.

Assim, em razão do acima exposto, pode-se definir *compliance* como um sistema de controle interno, permeado por procedimentos de integridade, auditoria e incentivo a denúncia de irregularidades, voltado à aplicação efetiva de códigos de ética e de conduta, e de políticas e diretrizes com o objetivo de detectar e sanar desvios, fraudes, irregularidades e atos ilícitos praticados contra a Administração Pública.

Com efeito, o artigo 9º da Lei 13.303/16, determinou que a estatal adote um programa de *compliance*, dispondo sobre regras de gestão de riscos e controle interno, com o objetivo de tornar a corporação mais eficiente, disseminando a imagem de integridade da estatal.

Assim, o controle interno deve estabelecer regras que deverão ser cumpridas pelos gestores e empregados da estatal, sob pena de responsabilização, e formas de controle por meio da designação de uma área interna responsável pela tarefa. Segundo JUSTEN FILHO (2016, p. 112), não se trata de

regras excepcionais ou específicas para situações peculiares, mas de regras a serem cumpridas permanentemente, tanto pela administração da estatal quanto por seus empregados.

Nesse sentido, foi estabelecido como uma das ferramentas do controle interno a obrigatoriedade da elaboração de um Código de Conduta e Integridade dispondo sobre princípios, valores e normas éticas das estatais; orientações sobre prevenção de conflitos; canal de denúncias; sanções aplicáveis em caso de violação a essas normas; previsão de treinamento periódico destinado a empregados e administradores e políticas de gestão de riscos direcionados aos administradores.

Dessa forma, a Lei das Estatais apresentou um robusto sistema de *compliance*, com determinações específicas, buscando uma gestão proba, alinhada aos princípios éticos da Administração Pública, com o escopo de torná-la mais eficiente.

Nesse contexto, a Lei em tela se trata de marco legal, relevante e inovador por estabelecer regras gerais, intimamente ligadas a ideia de *compliance*, de governança corporativa e de estruturas e práticas de controle, com o objetivo de ampliar transparência e regularidade na atuação das estatais, possibilitando o acompanhamento e o controle pela sociedade e pelos órgãos de fiscalização, permitindo a verificação do cumprimento dos objetivos para os quais elas foram criadas.

Por essa razão inclusive, prescreveu o legislador normas mais rígidas para a nomeação dos administradores (diretores, membros do Conselho de Administração e membros do Conselho Fiscal), visando o aprimoramento e a eficiência na governança das estatais. Inseriu uma série de vedações, com o objetivo de tornar as empresas estatais mais técnicas e menos políticas para ocupação dos cargos supracitados, quando cumulados com os de: Ministros; Secretários; Parlamentares; Dirigentes de Partidos Políticos, Sindicalistas e de qualquer pessoa que tenha conflito de interesses com as estatais.

Além das vedações em comento, determinou a legislação o cumprimento de uma série de requisitos para preenchimento dos cargos, como por exemplo: ter experiência profissional mínima; formação acadêmica compatível com o cargo, etc.

Por fim, o que se pretende com a implementação dessas regras de governança é a profissionalização dos envolvidos para que as decisões sejam tomadas da forma mais transparente possível, com o atingimento das metas e objetivos das estatais.

3.3 Compliance e Controles Internos

Para que seja aplicada a Gestão de Risco eficiente nas sociedades de economia mista, que não visam lucro faz-se necessário que sejam respeitadas etapas de planejamento, implementação e avaliação dos resultados, sendo os fatores de risco Legal, Operacional ou de Imagem tratados de forma conjunta devido a interdependência dos mesmos, porém, com obrigação de atender às necessidades dos cidadãos, primando pela qualidade, eficiência, excelência e economicidade, com cumprimento normativo, utilizando-se da Política de *Compliance*.

O termo *Compliance* tem sua origem da expressão inglesa “*tocomplywith*”, que significa “agir de acordo com” a lei, normas, regulamentos e políticas internas de uma empresa (*compliance* é um substantivo que significa concordância com o que é ordenado; *compliant* é aquele que concorda com alguma coisa, e *“tocomplywith”* significa obedecer. Essa explicação, em si, não diz muito. A acepção que interessa ao tema em estudo é a que remete a ideia de cumprimento normativo) ou “em termos didáticos, estar

absolutamente em linha com normas, controles internos e externos, além de todas as políticas e diretrizes estabelecidas para o seu negócio.” (NASCIMENTO, 2017)

Portanto, uma política de *compliance* está diretamente relacionada com a construção de uma cultura empresarial ética e de conformidade, capaz de estimular todos os integrantes da organização a se comportarem corretamente moralizando as práticas comerciais e cumprindo regras de forma habitual e natural.

Um programa efetivo de *compliance* ou de integridade deve criar códigos de conduta, regulamento e políticas internas que definam objetivamente valores princípios e normas da empresa, comportamentos esperados dos colaboradores, além dos mecanismos de controle e monitoramento que possam ser implementados pela empresa para garantir o cumprimento das normas.

Os operadores de Direito lidam com essa situação diariamente, analisando as normas e como isso se reflete nas empresas e na sociedade como um todo.

Se as Leis seguiram o devido processo de elaboração, aprovação e vigência devem ser aplicadas a fim de atingir uma finalidade maior. Entre esses “devem ser” para a sua aplicação fática, entra o *compliance*: regular como devem ser os procedimentos e processos para que seja atingido o fim pretendido de acordo com norma legal.

Da LEI 13.303/2016, vale destacar o art. 9º, §1º, I, o qual destaca a relação dos objetivos e a vedação de atos que desvinculem a finalidade atingida da finalidade pretendida, por meio da corrupção e fraude. Em suma agir conforme a Lei:

> Art. 9º - A empresa pública e a sociedade de economia mista adotarão regras de estruturas e práticas de gestão de riscos e controle interno que abranjam:
>
> […]
>
> § 1º […]
>
> I – princípios, valores e missão da empresa pública e da sociedade de economia mista, bem como orientações sobre a prevenção de conflito de interesses e vedação de atos de corrupção e fraude; […]

Entre as formas dispostas na mesma lei, estão as práticas, de *compliance* e governança corporativa, aplicadas de maneira que sejam fiscalizadas por agentes internos e externos à administração estatal/municipal.

A Constituição Federal traz em seu bojo norma básica sobre o controle externo e interno que deve ser observado por todos os entes. Em que pese todo o arcabouço legal existente, a prática tem demonstrado que as medidas previstas não são suficientes para coibir atos de corrupção e mau uso das verbas públicas.

Vê-se que a adoção da *compliance* e de medidas mais rigorosas de controle interno são essenciais para o bom desempenho das empresas.

A comunicação interna e externa deve ser constante. Os colaboradores, diretos ou terceiros e os parceiros da empresa devem ter canal aberto e atuante nas trocas de informações, orientações e treinamentos da empresa. A comunicação não deve ser realizada apenas pela diretoria, ela deve fluir por diversos meios e canais, de forma bem clara e constante, visando a troca, a entrega e recepcionamento de conteúdo e informação.

Responsabilidades específicas são delegadas e coordenadas dentro da organização para que cada grupo de profissionais entenda seu papel, os limites de suas responsabilidades e como seus cargos se encaixam na estrutura de gestão de riscos e controle, fornecendo uma contribuição significativa para a abordagem dos riscos da organização.

O modelo de Três Linhas de Defesa é uma forma simples e eficaz de melhorar a comunicação do gerenciamento de riscos e controle por meio do esclarecimento dos papéis e responsabilidades essenciais.

O ponto significativo neste modelo é a transparência sobre quais as responsabilidades de cada uma das partes interessadas na condução dos negócios e operação da organização, de forma a organizar o processo para que não existam lacunas devido a não compreensão das reais responsabilidades de cada um neste processo de governança.

Logicamente que é importante que os profissionais de governança e controle entendam e discutam este modelo, pois, são os agentes de mudança. São aqueles que irão motivar os gestores a adotar este modelo como base para suas atividades, como vemos na figura 6.

figura 6: Modelo das 3 linhas de defesa 29

Fonte: Legis Compliance – 2018

A 1ª (primeira) - Linha de defesa tem como responsabilidade a gestão (alta e média gestão, e outros tomadores de decisão) como executores do processo de gerenciamento de riscos e dos sistemas de controles internos da organização;

A 2ª (segunda) - Linha são os órgãos e profissionais de *staff* que tem como objetivo apoiar a gestão para que cumpram com suas responsabilidades de primeira linha, fornecendo conhecimento e ferramentas adequadas para este processo. Nesta linha se encontram os especialistas em controles internos, gestão de riscos, processos, *compliance* e outros profissionais de apoio;

A 3ª (terceira) - Linha se resume na atividade de auditoria interna a qual tem como objetivo uma avaliação objetiva e independente da gestão dos riscos, controles e governança da organização. O resultado é a comunicação e efetivação das oportunidades de melhoria identificadas.

Esmiuçando um pouco mais temos que:

A 1ª Linha de Defesa da empresa é formada pelos controles de gerência e pelas medidas de controle interno, representando a gestão operacional da gestão de risco. São chamados de proprietários do risco.

Nessa estrutura os gerentes operacionais são os responsáveis por manter controles internos eficazes, capazes de identificar, avaliar, controlar e mitigar os riscos. Recai sobre eles a responsabilidade por implementar medidas capazes de suprir os defeitos identificados garantindo que as atividades da empresa estejam sempre em consonância com suas metas e objetivos.

Portanto, essa linha de defesa é responsável pelos sistemas de integridade, por sua supervisão e manutenção.

Na 2ª Linha de Defesa se encontram as Funções de Gerenciamento de Riscos e Conformidade, que definirão as estratégias de implementação, políticas e procedimentos da 1ª Linha e o Departamento Jurídico.

Caberá a essa linha da estrutura, precipuamente, facilitar e monitorar a implementação das práticas inerentes, auxiliando os responsáveis a definir suas condutas de acordo com os riscos envolvidos, fornecendo as estruturas necessárias para a 1ª Linha, e avaliando o funcionamento da mesma através de testes indicadores a fim de adequar e qualificar os treinamentos.

As atividades de monitoramento da segunda linha podem se estender à modificação dos controles e medidas estipuladas na primeira linha de defesa caso tomem consciência das falhas do plano de controle planejado.

Cabe a essa linha, monitorar a não conformidade com as leis e regulamentos inerentes às atividades, devendo reportar tal inconformidade a alta administração bem como, quando cabível, diretamente aos órgãos de governança. Essa fiscalização deve se estender às áreas de saúde, segurança, ambiental, entre outras que tenham funcionalidade na empresa.

Por fim, na 3ª Linha de Defesa está a Auditoria Interna.

Setor já tradicional nas organizações que deve fornecer à alta administração e aos órgãos de governança as avaliações sobre a eficácia e eficiência dos controles internos, o órgão deve ser dotado de independência para que possa relatar de forma fidedigna as ocorrências constatadas.

Quanto ao Plano de Comunicação este deve conter cronograma, temas predefinidos, público-alvo, estilo e formato adequados a esse público. O estilo e meios de entrega dos treinamentos e a mensagem que se pretende transmitir para se obter entendimento e aderência, em retorno das diversas áreas da empresa, são a importante missão do *Compliance,* ao compatibilizar a comunicação interna em vias formais e informais de ouvidoria, como canal de denúncia e as avaliações dos colaboradores e das áreas.

Em maior ou menor grau de profundidade, todos os funcionários devem periodicamente interagir com a empresa, e definitivamente serem treinados. O treinamento, neste contexto, é o meio da empresa comunicar de forma estruturada os limites da conduta exigida e esperada de seus colaboradores. Todos devem ser treinados nas políticas e procedimentos adotados pela alta administração. Alguns colaboradores ou áreas da empresa necessitarão de comunicação e treinamento mais formais e veementes e caberá ao programa de *Compliance* executar o plano de comunicação e treinamento de forma modulada para cada área e nível da empresa.

Resumidamente, a aplicação do *compliance* visa garantir o cumprimento das regras e normas impostas através dos processos internos e leis (nacionais e internacionais), garantindo que os riscos na administração (pública ou privada) sejam minimizados e consequentemente tenham seus resultados maximizados, sejam eles monetários ou éticos.

Programas de Integridade vão além da questão meramente formal de criação de regras internas ou instruções normativas. Neste sentido, Coimbra e Manzi (2010), corrobora que a estruturação e a colocação em funcionamento de um programa de *compliance* podem não ser suficientes para tornar uma empresa, uma entidade sem fins lucrativos ou mesmo uma entidade pública à prova de desvio de conduta e das crises por eles causadas. Mas, certamente, poderá ser utilizada como uma proteção da integridade, com a redução de riscos, aprimoramento do sistema de controles internos e combate a corrupção e a fraudes.

Quanto ao CONTROLE INTERNO PÚBLICO (Revista Reflexão e Crítica do Direito, v. 7, n. 1, p. 45-57, jan./jun. 2019), a Constituição Federal da República apresenta claramente a função que cabe aos Controles Internos das entidades. O Artigo 31 da Carta Magna apresenta:

> Art. 31. A fiscalização do Município será exercida pelo Poder Legislativo Municipal, mediante controle externo, e pelos sistemas de controle interno do Poder Executivo Municipal, na forma da lei.

Pode-se verificar a referência sobre Controladorias Públicas na Lei 4.320/64, em seu capítulo II, com o título “do Controle Interno”. Tal Lei é ordinária e foi recepcionada pela Constituição da República de 1988. A menção ao Controle Interno da referida Lei, bem como a própria Constituição, não demonstra outros atributos tão importantes e funcionais que as Controladorias Internas devem possuir e realizar. Não houve neste momento a proeza do legislador de evidenciar os Controles Internos como um órgão de assessoramento ao gestor.

Com o advento da Lei Suprema em 1.988, foi apresentada explicitamente a função que deve ser realizada através das Controladorias Internas. O STF – Supremo Tribunal Federal, corrobora com o entendimento de que as Controladorias Internas têm por obrigação a fiscalização dos atos dos gestores executivos, conforme descreve o Ministro Ricardo Levandowski, na RMS – Recurso Ordinário em Mandado de Segurança 25.943 do Distrito Federal.

Cada órgão público deve obrigatoriamente possuir um Sistema de Controle Interno, que trabalhe de forma independente, fiscalizando os atos dos gestores e reportando aos Tribunais de Contas qualquer irregularidade que possa existir. A falta do Controle Interno nas entidades públicas é um desrespeito a Constituição Federal e pode acarretar em multa e sanções para os gestores públicos, conforme pode ser conferido em diversas decisões dos Tribunais de Contas espalhados pelo Brasil.

De acordo com Abrão Blumen, (2015, pg. 10) o Controle Interno pode ser definido como: “Em termos bem simples, nada mais é do que o conjunto de princípios, métodos e procedimentos implantado e executado com o objetivo de fornecer uma razoável segurança de que as diretrizes e os objetivos da organização podem ser alcançados”.

Para Licurgo Mourão, (2017, pg. 39), o Controle Interno é indispensável para a Administração Pública: “O Controle Interno é fundamental para o combate e, notadamente, para a prevenção à corrupção, sendo sua inexistência ou seu funcionamento apenas formal uma das razões para a resiliência da corrupção em nosso País”.

Neste contexto, não há como falar de Controles Internos na administração pública sem mencionar a relação estrita com as práticas de *compliance*.

O professor Evandro Martins Guerra, (2011, pg. 274) definiu muito bem o escopo que deve ser compreendido dos Controles Internos:

> Trata-se de um complexo de procedimentos administrativos, constitucionalmente previsto, de natureza financeira, contábil e orçamentária, exercido por órgão posicionado dentro da própria estrutura administrativa, indissociável desta, impondo ao gestor público a necessária visualização de todos os seus atos administrativos com boa margem de segurança, de acordo com as peculiaridades de cada órgão ou entidade, com fincas de prevenção, identificação e rápida correção de irregularidades ou ilegalidades, capaz de garantir o cumprimento dos planos, metas e orçamentos preconcebidos.

Nesta seara, a ferramenta de *compliance* deve ser utilizada irrestritamente pelos gestores das Controladorias Internas Públicas. Somente através da implementação das rotinas de *compliance* será possível atender as demandas de orientação e fiscalização impostas como missão aos Controles Internos Públicos. O setor público, mais do que o setor privado, tem por obrigação constituir sistemas e rotinas que incentive a integridade das ações de seus gestores. No contexto democrático, criar mecanismos de verificação e controle, como os Controles Internos, práticas de *compliance*, transparência, constituem vantagens competitivas junto ao principal cliente, o cidadão.

Neste contexto, é interessante apresentar a Regulação de Controles Internos em Países do Mundo, como segue:

Os países pesquisados (Estados Unidos da América - Nova York, Paraguai/Colômbia, África do Sul e Brasil)[3] trataram o tema controles internos em seus ordenamentos jurídicos conforme se descreve a seguir:

Estados Unidos da América (USA)

Em 1982, o Congresso dos Estados Unidos, em seção conjunta do Senado e da Câmara dos Representantes, alterou a Lei de Contabilidade e Auditoria de 1950 (*Accountingand Auditing Act of 1950*) com o objetivo de incluir a obrigatoriedade de avaliações contínuas e relatórios sobre a adequação dos sistemas de controle interno contábil e administrativo de cada órgão/entidade, e para outros fins.

A lei alterada passou a denominar-se Lei Federal de Integridade na Gestão Financeira (*Federal Managers Financial Integrity Act of 1982 - FMFIA*), e suas novas disposições obrigam os órgãos públicos federais a estabelecerem controles internos, seguindo padrões prescritos pelo órgão de controle externo daquele país, o GAO.

> *Section 113 of the Accounting and Auditing Act of 1950 (31 U.S.C.66a) is amended by adding at the end thereof the following new subsection: (d) (1) (A) To ensure compliance with the requirements of subsection (a)(3) of this section, internal accounting and administrative controls of each executive agency shall be established in accordance with standards prescribed by the Comptroller General, and shall provide reasonable assurances that*

Segundo a Lei Federal de Integridade na Gestão Financeira, esses controles devem prover razoável

[3] fonte: Tribunal de Contas da União Secretaria Adjunta de Planejamento e Procedimentos Diretoria de Métodos e Procedimentos de Controle

segurança quanto à conformidade legal de obrigações e custos, à proteção de bens e ativos públicos contra desperdício, perda, utilização não autorizada ou apropriação indevida, e quanto ao apropriado registro e contabilização das receitas e despesas para permitir prestações de contas, relatórios financeiros e estatísticos confiáveis e controle de responsabilidades sobre ativos.

> *(i) obligations and costs are in compliance with applicable law (ii) funds, property, and other assets are safeguarded against waste, loss, unauthorized use, or misappropriation; and (iii) revenues and expenditures applicable to agency operations are properly recorded and accounted for to permit the preparation of accounts and reliable financial and statistical reports and to maintain accountability over the assets*

A administração tem a responsabilidade fundamental de desenvolver e manter controle interno eficaz. A correta gestão dos recursos federais é uma responsabilidade essencial dos gestores e funcionários. Empregados federais devem assegurar que os programas funcionem e os recursos sejam utilizados de forma eficiente e eficaz para alcançar os objetivos desejados. Os programas devem operar e os recursos devem ser utilizados em consistência com a missão dos órgãos, em conformidade com as leis e regulamentos, e com o potencial mínimo de desperdício, fraude e má gestão. 35

A administração é responsável por desenvolver e manter controle interno eficaz. Controle interno eficaz prevê garantia de que deficiências significativas no desenho ou na operação do controle interno, que possam afetar adversamente a capacidade do órgão para cumprir os seus objetivos, serão evitados ou detectados em tempo oportuno.

New York State (USA)

O Estado de Nova York editou, em 1987, o *New York State Government Accountability, Auditando Internal Control Act,* que evidenciou a importância da efetivação de bons controles internos. Esse ato foi atualizado em 1999 e estabeleceu a responsabilidade dos controles internos nos vários setores/poderes do governo.

a) capítulo 18 (Executive Law), artigo 45: responsabilidades dos controles internos das agências estatais;

b) capítulo 32 (Legislative Law), artigo 6: responsabilidades dos controles internos do poder legislativo;

c) capítulo 30 (Judiciary Law), artigo 7: responsabilidades dos controles internos do poder judiciário, e

d) capítulo 43 (Public Authorities Law), artigo 9: responsabilidades dos controles internos das autoridades públicas.

O ato é dividido em seções de conteúdos semelhantes em cada capítulo, apenas com adaptações de nomenclatura e outras especificidades de cada poder, por isso serão analisados em conjunto.

A lei define responsabilização para que sejam estabelecidas diretrizes de implantação e manutenção de controles internos e, no preâmbulo, diz que deverão ser consideradas as normas profissionais de controle interno e as práticas de organizações públicas e privadas. Seções: 1. Definições 2. Responsabilidades pelo Controle Interno 3. Responsabilidades pela Auditoria Interna 4. Auditores Independentes

Percebe-se que o conceito adotado é, essencialmente, o mesmo do documento *Standards for Internal Control in the Federal Government*, do GAO: “Internal Control. *A process that integrate the activities,*

plans, attitudes, policies, systems, resources and efforts of the people of an organization working together, and that is designed to provide reasonable assurance that the organization will achieve its objectives and mission."

A norma define que a responsabilidade pelo controle interno é do dirigente máximo de cada órgão e poder *(The head of each state agency, The senate and the assembly, The chief judge, The governing board of each covered authority or its designee)*, que deve: a) estabelecer e manter diretrizes para o controle interno, e b) estabelecer e manter um sistema de controle interno e um programa de revisão de controles internos.

Sobre a auditoria interna, a norma diz que deverá ser implementada levando-se em conta a relação custo-benefício e outros fatores relevantes, com a função de avaliar os controles internos, identificar suas falhas e fazer recomendações para corrigi-las. A norma determina, também, que, pelo menos a cada três anos, uma auditoria independente deverá avaliar os controles internos dos órgãos públicos. Fonte

A análise das normas americanas, no âmbito federal e do estado de Nova York, permite concluir que naquele país cada esfera de governo trata de sua própria regulação em matéria de controle interno, e que, nos dois casos estudados (Estados Unidos da América e *New York State-USA*), as normas incorporam o que há de mais contemporâneo em relação ao assunto, tanto em termos de responsabilização como no tocante aos conceitos e ao modelo de referência utilizado, que é o modelo COSO. *(Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission)*- (uma organização privada criada nos EUA em 1985 para prevenir e evitar fraudes nos procedimentos e processos internos da empresa, sem fins lucrativos, dedicada à melhoria dos relatórios financeiros através da ética, efetividade dos controles internos e governança corporativa)

Paraguai e Colômbia

Nesses dois países, a obrigatoriedade de controle interno foi estabelecida em leis, sendo que na Colômbia a obrigatoriedade deriva da própria Constituição. Em ambos os casos, as normas relativas à implantação, manutenção e avaliação de sistemas de controle interno ficaram a cargo das Controladorias-Gerais. Ambos desenvolveram modelos próprios de controles internos em suas administrações públicas, tendo como base o modelo COSO. Devido às semelhanças entre eles, serão analisados em conjunto.

No Paraguai, o estabelecimento de controles internos na administração pública é prescrito nas leis 1535/99 (de Administração Financeira do Estado) e 276/94 (Orgânica e Funcional da Controladoria-Geral da República). Como no caso do Chile, o Paraguai também é um estado unitário, portanto essas leis obrigam todos os órgãos e entidades públicos paraguaios instituírem controles internos. 37

Lei 1535/99 de Administração Financeira do Estado.

> [...] Artigo 60. O controle interno consiste nos instrumentos, mecanismos e técnicas de controle, que serão estabelecidos em regulamentação pertinente. O controle interno compreende o controle prévio a cargo dos responsáveis pela Administração e o controle posterior a cargo da Auditoria Interna Institucional e da Auditoria-Geral do Poder Executivo.

Vale destacar aqui um trecho da apresentação do modelo Colombiano (traduzida), por nos remeter a situações similares às existentes em naquele país e por enfatizar a importância de se adotar um modelo estrutural único de controle interno:

Lei 1535/99 de Administração Financeira do Estado.

> [...] ao se propor construir e desenvolver um Modelo Padrão de Controle Interno orientado às entidades do Setor Público Colombiano, com o fim de gerar novas possibilidades de abordagem para a implantação do controle interno no Estado e lograr o cumprimento dos princípios constitucionais de igualdade, moralidade, eficácia, economia, celeridade, imparcialidade e publicidade realizou-se, inicialmente, uma análise de ordem normativa, técnica e aplicativa de controle interno cujo resultado permitiria conhecer os elementos que tem impedido a adequada implementação deste suporte administrativo, fundamental à gestão do Estado.

África do Sul

A previsão de implante e manutenção de controles internos nos órgãos e entidades da administração pública da África do Sul tem origem constitucional e é repercutida em legislações esparsas, que estabelecem critérios e responsabilidades para tal.

Pela análise das normas a que tivemos acesso, percebe-se que os princípios básicos da *accountability* sul-africana são: conformidade, economicidade, desempenho (eficiência e efetividade), publicidade, análise de risco, controles internos, responsabilização e monitoramento. Apesar de não consolidados em um único documento, a Auditoria-Geral da África do Sul imprime grande importância a esses princípios, o que pode ser observado pela presença constante nas normas que disciplinam a atuação desse órgão de controle.

As entidades e órgãos públicos sul-africanos, bem como os municípios, são obrigados a manter uma unidade de auditoria interna, que tem, entre outras, a atribuição de gerenciar riscos e avaliar os controles internos. Essa obrigação é encontrada em dispositivos específicos para cada órgão, entidade ou município, e esses regulamentam de forma semelhante a questão. A título de exemplo, citamos o dispositivo referente aos municípios, constante da Lei de Finanças Municipal (*Municipal Finance Management Act*.)

Brasil

Como já assinalamos anteriormente, a forma como a Constituição de 1988 dispôs sobre os sistemas de controle interno no setor público tem gerado, ao longo dos anos, certa confusão em relação à terminologia corrente sobre o assunto. Isso porque, nos artigos 31, 70 e 74 da CF/88, o constituinte se limitou a tipificar as finalidades e as características orgânicas do sistema de controle interno, e não apresentou – e não deveria fazê-lo – o conceito dessa importante atividade administrativa para a consecução dos resultados de uma gestão.

As normas infraconstitucionais que tratam de controle interno, tais como as leis 4.320/64, 8.666/93 e 10.180/01, a lei complementar 101/00 e o decreto-lei 200/67, também não deixam claro, como seria desejável, que o conjunto de políticas e procedimentos implementados por uma entidade com o intuito de auxiliar no alcance de seus objetivos não se confunde, apesar de homônimos, com o controle interno referente ao poder de autocontrole detido pela administração pública.

Essa lacuna, como assinala Araújo (2006, p.2), tem feito com que, no âmbito de algumas unidades do sistema federativo brasileiro, ocorram tentativas de, por meio de legislação ordinária, apresentar conceitos de controle interno como, por exemplo, o decreto 14.271, de 21 de agosto de 2003, da Prefeitura Municipal de Porto Alegre:

> Art. 3o Para fins deste Decreto considera-se:

I – Controle Interno: conjunto de métodos e processos adotados com a finalidade de comprovar atos e fatos, impedir erros e fraudes e otimizar a eficiência da Administração.

II – Sistema de Controle Interno: conjunto das atividades de controle exercidas pelas diversas unidades técnicas da Administração, organizadas e articuladas a partir de uma unidade central de coordenação.

III – Auditoria: atividade de controle, realizada consoante normas e procedimentos de auditoria, que compreende o exame detalhado, total, parcial ou pontual, dos atos administrativos e fatos contábeis com a finalidade de verificar se as operações foram realizadas de maneira apropriada e registradas de acordo com o aparato legal.

4 Diagnóstico da situação

4.1 Caso Prático Sobre a Aplicabilidade da Lei 13.303/16 na CET

Como visto acima, as sociedades de economia mista são empresas com personalidade jurídica de direito privado, porém com funções de direito público, regidas pela Lei das Sociedades Anônimas, com parte do capital social formado pelo capital público e outra parte pelo capital privado. Esse híbrido torna mais difícil a aplicação dos conceitos acima estudados, tanto na exploração de atividade econômica, quanto na prestação de serviços públicos.

O papel dos gestores e suas responsabilidades perante o público interno e externo (*stakeholders*), os controles internos e externos a que essas sociedades estão sujeitas, como visto conceitualmente acima, são desafios que se pretende demonstrar como são lidados hoje e como podem ser aperfeiçoados utilizando-se as melhores práticas de Governança Corporativa.

Na toada da eficiência gerencial tem-se, como um dos objetivos estratégicos da CET, o replanejamento jurídico, com ênfase nas áreas tributária e administrativa, permitindo com a economia alcançada, realizar novos investimentos em outras áreas da CET, resultando na melhoria dos serviços prestados de forma geral.

Algumas linhas de ações, já implantadas, mas que dependem de aperfeiçoamento são:

- refinanciar dívidas e outros parcelamentos com menores taxas de juros;
- reduzir a tributação por meio da elisão fiscal;
- acompanhar a legislação e a jurisprudência dominante, principalmente na área tributária;
- renegociar valores devidos ou a receber em processos judiciais e extrajudiciais cíveis, buscando a mediação e a conciliação, melhorando prazos e valores;
- avaliar as contingências processuais para melhor dimensionamento e planejamento financeiro;
- aperfeiçoar os controles internos e a gestão de riscos.

Quanto ao impacto positivo, além da economia tão importante neste momento, tais ações melhoram a imagem da empresa frente aos *stakeholders*, quais sejam, a Administração da Companhia (Conselho de Administração e Fiscal, Diretoria e Junta Orçamentária e Financeira – JOF), como também frente à Prefeitura, contratante da CET. 40

Em consonância com os princípios constitucionais e legais, e particularmente os princípios de compliance e gestão trazidos pela lei federal 13.303/16, o planejamento jurídico tem por objetivo estratégico a economia pela redução dos impostos (replanejamento orçamentário), importante para ser reinvestido em outras áreas da CET.

Como dito, tratando-se a Companhia de Engenharia de Tráfego – CET, de uma sociedade de economia mista, de capital prioritariamente municipal, a aplicação das regras previstas na lei das estatais é uma necessidade, um caminho sem volta a ser perseguido para que a empresa sobreviva e seja reconhecida pelo mercado como empresa eficiente e confiável.

Portanto, o papel da área jurídica é fundamental, utilizando-se das melhores práticas corporativas e de *compliance*. O maior custo hodiernamente das empresas é o tributário e seus consectários, tais como litígios, contingenciamentos, gestão de contratos e de riscos.

Em estudo apresentado em 2019 à Diretoria da CET, pela Superintendência Jurídica (ROSSETTI; ZOLA e DENDINI), destacou-se a importância do *compliance* tributário, por meio do Planejamento e economia tributária, como transcrito abaixo:

- Gastos com Tributos: durante o período de 2015 até 2018 (04 anos) a CET efetuou o recolhimento direto e ordinário de mais de R$ 300 milhões somente à título de IR, CSLL, COFINS, PASEP, IPVA e ISS;

- Nos últimos 10 anos a CET conseguiu diminuir sua dívida fiscal que era de aproximadamente 100 milhões de reais para menos de 5 milhões, com a renegociação dos débitos junto aos credores, gerando efetiva economia mensal;

- Outras medidas tomadas:

1. desoneração da folha de pagamento mitigando o recolhimento de Contribuição Previdenciária Patronal;

2. Compensação Administrativa efetuada no valor de R$ 20 milhões;

3. Propositura de medida judicial objetivando compensação no valor R$ 30 milhões;

4. desoneração dos encargos trabalhistas com a propositura de medida judicial objetivando a declaração de ilegalidade do adicional de 10% sobre o FGTS calculado nos casos de dispensa imotivada (economia aproximada de R$ 2,6 milhões);

5.e principalmente, a propositura da demanda judicial pela CET para o reconhecimento da Imunidade Recíproca, prevista no Art. 150, VI “a” da Constituição Federal. Com essa medida pretende a CET deixar de recolher na integralidade todos os impostos incidentes sobre sua RENDA, BENS e CONSUMO, com a redução expressiva do seu passivo fiscal.

Atualmente duas ações tramitam em busca do reconhecimento de Imunidade Tributária. Na primeira ação houve êxito em 1ª. Instância, para declarar a imunidade de Impostos Federais e aguarda-se o julgamento do recurso da União Federal. (inclui a devolução aproximada de R$ 50 milhões do valor pago)

Na segunda ação que discute a Imunidade de Impostos Estaduais (ainda em 1ª. Instância) foi deferida a medida liminar para deixar de efetuar o pagamento de IPVA das viaturas da Frota. (devolução aproximada de R$ 4 milhões)

Contudo a questão da Imunidade vai além. Com a Declaração reconhecida obtem-se uma brutal economia em tributos indiretos, podendo licitar bens com a desoneração fiscal, destacando-se por exemplo a compra de viaturas, computadores, maquinários, peças, uniforme etc. sem o recolhimento de ICMS (aprox. 18% estadual) e IPI (de 0% até 30% Federal)

- Além da CET outras empresas Públicas e Sociedades de Economia Mista objetivam o reconhecimento da Imunidade, dentre elas: SPTrans, Correios e Codesp.

- Há ainda orientação da Secretaria Municipal da Fazenda para que as empresas COHAB e SPUrbanismo também ingressem com ação em face da União e Estado para igual finalidade (não há notícia quanto ao ingresso).

- Administrativamente cabe citar:

1. Avaliação e ampliação do conceito de Insumo para efeito de Não Cumulatividade de PASEP e COFINS (compensação estimada R$ 30 milhões);

2. Diminuição dos encargos sobre a folha de pagamento minorando a base de cálculo da contribuição previdenciária (economia estimada de R$ 16 milhões);

- Judicialmente cita-se:

1. exclusão do PASEP e COFINS da base de cálculo do ISS (economia aproximada R$ 2 milhões)

2. exclusão do PASEP e COFINS de suas próprias bases de cálculos. (economia aproximada de R$ 3 milhões)

- Administrativamente no âmbito MUNICIPAL:

1. Intermediação junto a PMSP para obtenção do reconhecimento da Imunidade Tributária Recíproca nos termos reconhecido pela Nota Técnica CAAI nº 05/2014. (economia aproximada de R$ 6 milhões ao ano, além da possibilidade de devolução de aproximadamente 24 milhões)

Desta forma, considerando as diferentes possibilidades e medidas adotadas pela CET para mitigar seu passivo fiscal, estima-se a possibilidade de recuperação efetiva financeira na área em aproximadamente:

✔ R$ 20 milhões ante a possibilidade exitosa de homologação das medidas administrativas já adotadas.

✔ R$ 87 milhões ante a possibilidade de êxito integral das medidas judiciais.

✔ R$ 75 milhões ante a possibilidade de satisfação na íntegra das medidas sugeridas na presente apresentação

✔ Total estimado de recuperação em R$ 182 milhões

Esse esforço somente é possível com uma ampla integração entre as diversas áreas da empresa, em especial a Superintendência Jurídica - SAJ; a Superintendência de Recursos Humanos - SRH e a Superintendência Administrativa – SAD e Financeira. Para tanto devem ser unificados esforços para a valorização e capacitação das áreas envolvidas para uma efetiva atuação proativa na obtenção dos resultados esperados, os quais segundo demonstrado poderão gerar uma economia significativa no orçamento da CET.

O *Compliance* Tributário faz uma revisão, uma checagem, do que a empresa está fazendo com as informações que serão entregues ao Fisco, para ter a certeza de que ela está em conformidade com as normas tributárias e para identificar erros ou inconsistências que possam gerar multas.

Como o número de declarações exigidas é muito grande e as mudanças na legislação tributária constantes, adotar o *Compliance* se mostra como a melhor alternativa para as empresas conseguirem atender às exigências da Receita Federal, e assim, minimizar os riscos de não cumprir com as obrigações.

Merece destaque o denominado "risco tributário" (ou *taxrisk*, no caso dos trabalhos estrangeiros). O termo "tributário" se refere a tributo, que, de acordo com a definição do Código Tributário Nacional, são impostos, taxas e contribuições de melhoria. Já o termo "fiscal" é mais abrangente, englobando, além dos impostos, todas as disposições legais, inclusive alfandegárias.

O risco fiscal é um risco puro, ou seja, aquele no qual só existe a chance de perda pelo não cumprimento das normas, não por sonegação, mas sim por interpretação indevida da legislação tributária, provenientes de processos jurídicos decorrentes de controvérsia fiscal, ou mesmo por erros ou falhas de sistemas e controles.

De fato, a conformidade tributária faz parte da atividade operacional e seu descumprimento trará perda, além da importante carga de risco para o *compliance*. A desconformidade tributária pode gerar perdas não só econômicas como também reputacionais, aquelas que impactam na imagem da empresa, no mercado acionário e em futuros negócios (NEUBIG; SANGHA, 2004). FREEDMAN, LOOMER E VELLA (2009, p. 75) comentam que grandes empresas preferem um planejamento tributário menos agressivo por conta da preocupação com o risco reputacional.

A desconformidade ocorre tanto no descumprimento das obrigações acessórias – ocasionando multas, juros e custos de reparação ao contribuinte – quanto no cálculo incorreto da obrigação principal. É importante salientar que o cálculo incorreto dos tributos é indesejável tanto a menos do devido, quanto a mais. O cálculo do tributo a menos gera encargos de mora e risco de detecção pelo Fisco, com consequente majoração das multas. O cálculo a mais causa aumento nas despesas ou no custo dos produtos, prejudicando sua competitividade e o resultado.

Segundo Godwin (1978), todos os gastos com o cumprimento das exigências fiscais incorridos aos contribuintes ou terceiros são chamados de "custos de conformidade tributária". Isso inclui todos os custos fixos da manutenção da gestão do risco fiscal, perdas decorrentes de descumprimento, despesas excedentes por erros e seguros.

Röthlisberger e Zitter (2005) comentam que é comum, no departamento fiscal das empresas, as pessoas estarem envolvidas em suas tarefas diárias, ocupadas com riscos conhecidos e óbvios, sem terem certeza se eles são os riscos realmente importantes. Eles afirmam que este problema só pode ser evitado pela gestão de riscos fiscais através da realização de um bom modelo de risco aplicável a todos os tipos de impostos. Esses modelos devem ser articulados por categorias, objetos de risco, controles individuais e reconhecidos de forma sistemática por toda a empresa.

Uma empresa que deseja se manter competitiva no mercado precisa de profissional capacitado nessa área para coordenar, revisar e controlar todos os procedimentos tributários da empresa. Sem esse tipo de assistência, as chances de uma empresa sofrer com um fechamento precoce são altíssimas, sobretudo devido à falta de conhecimento e domínio das normas tributárias, que faz com que a sua lucratividade seja perdida no pagamento de altos impostos.

A governança tributária nada mais é do que um conjunto de boas práticas que envolvem os setores estratégicos da empresa, como fiscal, contábil e jurídico. O seu principal objetivo é usar a tributação de forma estratégica e não apenas burocrática, reduzindo riscos de erros fiscais e aumentando a lucratividade da empresa, por meio do cumprimento de suas obrigações tributárias de maneira correta.

Todas as políticas de governança devem estar inseridas no planejamento estratégico da empresa, sendo formuladas por meio de princípios como a transparência, equidade, prestação de contas, conformidade e cumprimento das leis.

São esses princípios que garantem o compromisso da organização em obter a performance financeira, dentro dos parâmetros legais. Assim como norteia a prática profissional de todos os envolvidos na execução das políticas de governança.

Ao implantar políticas de governança, as empresas conseguem aumentar a sua lucratividade de maneira considerável. Pois, na efetivação da governança tributária, se insere a adoção de planejamentos tributários estratégicos que as impedem de pagar altas quantias em impostos indevidos, por exemplo.

Nesse cenário, a temida legislação tributária torna-se uma grande aliada para as empresas. Isso porque elas sabem aproveitar as vantagens dos benefícios fiscais para ganhar mais competitividade nos preços e espaço no mercado em que atuam.

Mas isso não é tudo. As políticas de governança ainda oferecem outras vantagens importantes para qualquer negócio, tais como:

- Controle e Planejamento tributário eficaz;
- Mitigação dos riscos fiscais;
- Melhor performance dos resultados;

O planejamento tributário é, portanto, o conjunto de medidas contábeis, judiciais ou administrativas dentro do âmbito da legalidade, que têm por objetivo suprimir, minimizar ou adiar o próprio fato gerador do tributo. Tais ações ocorrem ao evitar a incidência do imposto, reduzir o montante do tributo e retardar o pagamento dele sem ocorrência de multa. “Essas operacionalizações atuam essencialmente em três âmbitos: empresarial, administrativo e no próprio Poder Judiciário. Todas essas esferas de atuação estão interligadas e dependem umas das outras para que o planejamento tributário seja estabelecido de modo bem-sucedido e efetivo nos negócios” (Amaral, 2002).

Em Estudo publicado em 2019 pelo Instituto Brasileiro de Planejamento Tributário – IBPT, sobre Governança tributária das empresas listadas na bolsa de valores4, tem-se que:

> 24,76% das empresas listadas na Bolsa de Valores (B3) têm débitos tributários inscritos na Dívida Ativa da União;
>
> O índice apresentado no estudo anterior, realizado em 2018, foi que 21,40% das empresas que faziam parte da Bolsa de Valores constavam na lista de inscritos na Dívida Ativa da União.
>
> O índice apresentado, no mesmo estudo, em 2011, foi que apenas 2,05% das empresas

[4] https://ibpt.com.br/noticia/2808/Estudo-Governanca-tributaria-das-empresas-listadas-na-bolsa-de-valores

listadas na Bolsa de Valores tinham débitos tributários inscritos na Dívida Ativa da União.

No ano de 2009, esse índice era de 29,11% e, em 2015 era de 29,50% das empresas listadas na Bolsa de Valores tinham débitos tributários inscritos na Dívida Ativa da União.

No ano de 2011 o índice foi baixo devido, em parte, em função da adesão das empresas ao Refis, Programa de Recuperação Fiscal, instituído pela Lei nº 11.491/2009.

Nos Estudos feitos em 2009, 2015 e 2019 o resultado do índice não sofreu com eventuais adesões a planos de recuperação fiscal

No presente Estudo, o índice de 24,76% é considerado muito alto, em se tratando das maiores empresas brasileiras.

Isso demonstra que ainda há muito o que ser feito em termos de governança tributária nas maiores empresas brasileiras. A Governança Tributária permite uma maior segurança aos investidores.

Ao completar 30 anos da Constituição Federal de 1988, a legislação brasileira é complexa, confusa e de difícil interpretação. Foram editadas quase 5,9 milhões de normas.

Veja-se: (Fonte: www.ibpt.com.br[5])

✔ Em média são editadas 774 normas por dia útil;

✔ Em matéria tributária, foram editadas 390.726 normas;

✔ São mais de 1,92 normas tributárias por hora (dia útil);

✔ Em 30 anos, houve 16 emendas constitucionais tributárias;

✔ Foram criados inúmeros tributos, como CPMF, COFINS, CIDES, CIP, CSLL, PIS IMPORTAÇÃO, COFINS IMPORTAÇÃO, ISS IMPORTAÇÃO;

✔ Foram majorados praticamente todos os tributos;

✔ Em média cada norma tem 3 mil palavras. O termo “direito” aparece em 22% das normas editadas

✔ Saúde, Educação, Segurança, Trabalho, Salário e Tributação são temas que aparecem em 45% de toda a legislação;

✔ Somente 4,13% das normas editadas no período não sofreram nenhuma alteração;

✔ Desde 05 de outubro de 1988 (data da promulgação da atual Constituição Federal), até agora (base 30/09/2018), foram editadas 5.876.143 (cinco milhões, oitocentos e setenta e seis mil, cento e quarenta e três) normas que regem a vida dos cidadãos brasileiros. Isto representa, em média, 536 normas editadas todos os dias ou 774 normas editadas por dia útil.

---

[5] (Acesse o estudo completo: NORMAS EDITADAS NO BRASIL 30 ANOS DE CONSTITUIÇÃO. Fonte: www.ibpt.com.br, Publicado em 23/09/2019)

Quanto às ações já implantadas na CET, destaca-se:

 Acompanhar a legislação e a jurisprudência dominante, principalmente na área tributária

Exemplo da importância do acompanhamento contínuo da jurisprudência tributária é o caso pautado para o primeiro semestre de 2020, pelo presidente do STF, ministro Dias Toffoli, apontando como crucial para o desenvolvimento do país o julgamento dos embargos de declaração relativos à incidência de ICMS na base de cálculo do PIS e da COFINS. Após acórdão proferido em março de 2017, a Procuradoria-Geral da Fazenda Nacional opôs embargos de declaração, inovando ao requerer a modulação dos efeitos, para que a decisão passe a valer após o julgamento dos embargos, destacando o impacto financeiro e orçamentário, bem como dificuldades operacionais para a aplicação retroativa do entendimento.

O acórdão que deu origem aos embargos assim decidiu:

> 15/03/2017 PLENÁRIO RECURSO EXTRAORDINÁRIO 574.706 PARANÁ RELATORA: MIN. CÁRMEN LÚCIA RECTE.(S): IMCOPA IMPORTAÇÃO, EXPORTAÇÃO E INDÚSTRIA DE ÓLEOS LTDA ADV.(A / S) : LUIS AUGUSTO DE OLIVEIRA AZEVEDO E OUTRO (A / S) ADV.(A / S) : ANDRÉ MARTINS DE ANDRADE RECDO.(A / S) : UNIÃO PROC.(A / S)(ES) : PROCURADOR -GERAL DA FAZENDA NACIONAL EMENTA: RECURSO EXTRAORDINÁRIO COM REPERCUSSÃO GERAL. EXCLUSÃO DO ICMS NA BASE DE CÁLCULO DO PIS E COFINS. DEFINIÇÃO DE FATURAMENTO. APURAÇÃO ESCRITURAL DO ICMS E REGIME DE NÃO CUMULATIVIDADE. RECURSO PROVIDO. (grifo do autor)

4.1.1 Covid-19

Há um novo ponto a se considerar, nunca antes previsto, que é a pandemia do coronavírus (Covid-19), declarada pela Organização Mundial da Saúde (OMS), e que está causando estragos inimagináveis à economia mundial. Aqui no Brasil, atento a isso, o Governo tem adotado diversas medidas emergenciais na área fiscal/tributária, nos últimos dias.

No âmbito do executivo, o Ministério da Economia autorizou que a Procuradoria da Fazenda Nacional (PGFN) adotasse providências para suspender os atos de cobrança de tributos e facilitar a renegociação das dívidas dos contribuintes.

Observa-se que várias medidas adotadas se apoiam na transação, método autocompositivo para solução de controvérsias tributárias entre Fisco e contribuintes.

Em artigo publicado pelo escritório Tozzini Freire em 02/04/20, sobre “COVID-19| TRIBUTÁRIO - MEDIDAS NA ÁREA TRIBUTÁRIA” [6], verificam-se algumas medidas anunciadas pelo Governo Federal até agora, buscando minimizar os impactos negativos sofridos pelas empresas. Entre elas:

● Diferimento do prazo para pagamento da parcela dos tributos federais do Simples Nacional por 6 meses (Resolução nº 152/2020 do Comitê Gestor);

● Redução a zero das alíquotas de importação para produtos de uso médico-hospitalar até o final do ano (Resolução CAMEX nº 17/2020);

[6] http://tozzinifreire.com.br/boletins/covid-19tributario-medidas-na-area-tributaria

● Redução temporária da alíquota de IPI para bens importados que sejam necessários ao combate a COVID-19 (Decreto nº 10.302/2020);

● Redução do IOF crédito para certas operações contratadas a partir de 03 de março (Decreto nº 10.305/2020).

● Redução das contribuições obrigatórias das empresas para o Sistema S (Medida Provisória nº 932/2020).

● Prorrogação do prazo de entrega da Declaração de Ajuste Anual da Pessoa Física (IN nº 1.930/2020).

● Cobrança de débitos federais

No tocante ao procedimento para cobrança dos débitos federais, o Ministério da Economia autorizou a Procuradoria-Geral da Fazenda Nacional (PGFN), com fundamento na Medida Provisória nº 899/2019, a suspender por 90 dias os prazos:

● para os contribuintes apresentarem impugnações administrativas no âmbito dos procedimentos de cobrança;

● da instauração de novos procedimentos de cobrança;

● do encaminhamento de certidões de dívida ativa para cartórios de protesto;

● da instauração de procedimentos de exclusão de parcelamentos em atraso.

● Disponibilizar condições facilitadas para renegociação de dívidas, incluindo a redução da entrada para até 1% do valor da dívida e diferimento de pagamentos das demais parcelas por 90 dias, observando-se o prazo máximo de até 84 meses ou de até 100 meses para pessoas naturais, microempresas ou empresas de pequeno porte, bem como as demais condições e limites estabelecidos na Medida Provisória nº 899/2019.

Situação de calamidade pública

● Foi editado o Despacho Presidencial solicitando que o Congresso Nacional reconheça a calamidade pública com efeitos até 31 de dezembro de 2020, a fim de viabilizar o funcionamento do Estado, com a finalidade precípua de atenuar os efeitos negativos para saúde e economia brasileiras.

De qualquer forma, ainda que não sejam instituídas as referidas medidas, o Direito brasileiro tolera o não cumprimento de obrigações por “força maior”, prevista no artigo 393, parágrafo único, do Código Civil como “fato necessário, cujo efeito não era possível evitar ou impedir”. Contribuintes que não pagarem tributos ou cumprirem obrigações acessórias por “força maior” não podem ser punidos com cobrança de multas e juros.

Em razão das medidas para conter a propagação do coronavírus (limitação da circulação de pessoas e funcionamento de empresas), as empresas foram diretamente afetadas, com redução drástica de mão de obra disponível. Era fato não previsível, que impactou diretamente o caixa e a capacidade financeira dos contribuintes. Logo, com base no instituto do caso fortuito ou força maior, é possível defender que o atraso no cumprimento das obrigações tributárias principal e acessória nesse contexto não pode ser imputado às empresas e, portanto, não pode gerar uma penalização.

ÂMBITO ESTADUAL (São Paulo)

● Aceleração da análise dos pedidos de regime especial (Lei Estadual nº 10.177/1998, artigo 33), para evitar o acúmulo de créditos de ICMS, tendo em vista as dificuldades criadas pela crise econômica que estamos enfrentando.

ÂMBITO MUNICIPAL (São Paulo)

● Coronavírus: Prefeitura altera prazos e validades referentes ao pagamento de tributos[7]. Objetivo é reduzir impactos sociais e econômicos negativos causados pela doença na cidade de São Paulo.

● São seis novas medidas que alteram prazos e validades relacionadas ao pagamento de tributos no município, de acordo com o Decreto nº 59.326/2020, publicado nesta sexta-feira (03/04) no Diário Oficial do Município. Entre elas:

1. A prorrogação da validade das Certidões Conjuntas Negativas de Débitos (tributos mobiliários e imobiliários) e das Certidões Conjuntas Positivas com Efeitos de Negativa (tributos mobiliários e imobiliários), emitidas pela Secretaria Municipal da Fazenda;

2. A suspensão do envio de protestos à Dívida Ativa aos Tabelionatos de Protestos de Letras e Títulos, pelo prazo de 60 dias;

3. A suspensão por 30 dias das inscrições na Dívida Ativa de débitos;

4. A suspensão de inclusões de pendências no Cadastro Informativo Municipal (CADIN), por 90 dias;

5. A suspensão por 30 dias, contados a partir de 17 de março de 2020 (Decreto nº 59.283/2020), dos prazos para a apresentação de impugnações e de recursos tributários;

6. Concede três meses de carência para o pagamento da retribuição mensal nas hipóteses de permissão de uso de caráter social, a título oneroso, e de locação social de imóveis vinculados aos programas habitacionais do município de São Paulo, beneficiando mais de 30 mil famílias na cidade.

Lei Municipal Nº 17.335, de 27.03.2020: Dispõe sobre autorização de medidas excepcionais no âmbito dos contratos administrativos de prestação de serviços, finanças públicas e outras medidas em face da situação de emergência e estado de calamidade. (Fonte: Administração do Site, DOC, de 28.03.2020, p.1.)

De regra, após um evento desse porte, organizações devem cooperar com clientes para entender mudanças do mercado e administrar o impacto da retomada. Leis sobre o cumprimento de contratos civis e comerciais devem ser observadas, já que nem todos os não cumprimentos são isentos de consequências legais.

 Avaliar as contingências processuais para melhor dimensionamento e planejamento financeiro

Com amparo nas informações jurídicas e do risco dos processos em andamento, são avaliadas as contingências financeiras da empresa, segundo alguns critérios pré-definidos.

Na forma conceitual, a possibilidade de o risco processual ocorrer pode ser "remota", "possível" e "provável".

---

[7] http://www.capital.sp.gov.br/noticia/prefeitura-estabelece-medidas-para-reduzir-impactos-sociais-e-economicos-causados-pelo-coronavi

A classificação "remota" será utilizada toda vez que um processo judicial tiver um risco muito baixo ou quase inexistente de perder a demanda. (em torno de 10%)

Já a expressão "possível" será utilizada toda vez que o advogado, embora não acredite no insucesso da demanda, este pode vir a acontecer (em torno de 50%).

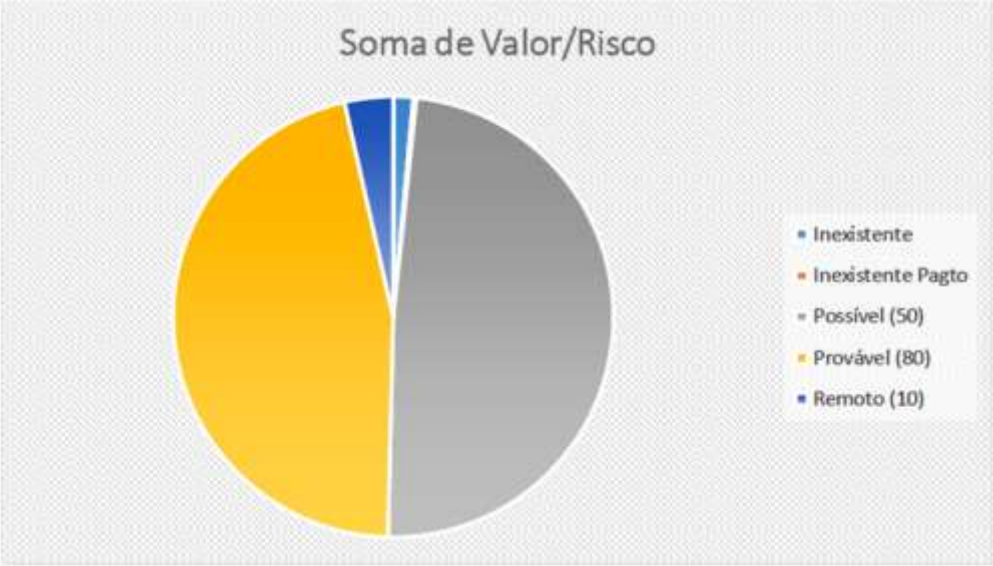
E, por fim, será "provável" quando o advogado tiver noção de que as chances de êxito em determinada ação forem muito pequenas ou quase inexistentes para sua empresa/cliente. (em torno de 80%)

Dentro de cada um desses conceitos, pode haver um alto grau de subjetividade ou percepção que distingue de pessoa a pessoa, de cada profissional do Direito, e por isso, esse fato pode não traduzir com a perfeita exatidão a realidade. Contudo, ao analisar um expressivo montante de processos, esse critério pode se mostrar muito próximo à realidade, ainda que contenha uma "margem de erro".

Em cada uma das fases processuais, o advogado, para classificar o risco deve analisar a tendência da jurisprudência, levando em conta o juiz ou a turma de determinado tribunal que irá julgar o processo. Em fase de execução, também cabe essa avaliação. Entretanto, o Direito não é uma ciência exata, e por consequência, a análise matemática e estatística não consegue apurar as variações que um processo judicial pode sofrer.

Utilizando-se desses conceitos, com base nos dados existentes no jurídico da CET, no ano de 2020, verifica-se a seguinte situação quanto ao risco das contingências processuais, como demonstra a figura 7:

Figura 7 – *Contingências – Risco Jurídico* 52



Fonte: Autor - Espaider 2020

 Renegociar valores devidos ou a receber em processos judiciais e extrajudiciais cíveis, buscando a mediação e a conciliação, melhorando prazos e valores.

Outra medida importante no âmbito do *compliance* jurídico, é a negociação, ou renegociação, dos débitos sabidamente devidos, reduzindo-se os juros, conseguindo abatimentos, dentre outros.

Essa atitude vai ao encontro dos princípios gerais de processo civil, recentemente incluídos no Novo Código de Processo Civil – CPC/15, e com as boas práticas previstas no *compliance*.

O capítulo inaugural do novo Código de Processo Civil (CPC) trata do que se denominou de "normas fundamentais do processo civil". Inovador em relação ao diploma anterior, o CPC/2015 consignou expressamente uma série de princípios que já possuíam previsão constitucional e, agora, foram estabelecidos especificamente no âmbito da normativa processual civil.

Dentre os princípios que passaram a possuir expressa menção no novo código, estão o contraditório, a isonomia, a dignidade da pessoa humana, a proporcionalidade, a razoabilidade, a legalidade, a publicidade e a eficiência.

Nesse sentido traz o artigo 8º do CPC os princípios e finalidades que o juiz deve observar na aplicação da lei:

> Art. 8º Ao aplicar o ordenamento jurídico, o juiz atenderá aos fins sociais e às exigências do bem comum, resguardando e promovendo a dignidade da pessoa humana e observando a proporcionalidade, a razoabilidade, a legalidade, a publicidade e a eficiência.

Para soluções dos litígios, a atual legislação processual civil aplicou em seu texto o incentivo à realização de audiências de conciliação e mediação, estimulando assim as partes à autocomposição nos termos substanciado no art. 165 *caput* do CPC/15.

Nesse sentido, casos avaliados pelo risco remoto de êxito, como esclarecido acima, devem preferencialmente terem tratativa de acordo, reduzindo-se o passivo judicial.

4.2 Estudos de Casos Análogos em Outras Empresa Públicas e Jurisprudência

Destacam-se aqui dois exemplos de *compliance* bem sucedidos. O primeiro caso é o da CETESB, pela similaridade organizacional e de prestação de serviços públicos como a CET, e segundo, o da PETROBRAS, por ser um caso simbólico do *Compliance* no país.

4.2.1 CETESB - Companhia Ambiental do Estado de São Paulo

O artigo publicado pela Assistente Executiva da Diretoria de Gestão Corporativa da CETESB, Abdala Aris (2019), dá um panorama sobre o *compliance* nessa empresa.

A CETESB foi criada por lei (Decreto n° 50.079/68, e suas alterações, sendo a atual denominação conferida pela Lei estadual n° 13.542/09, regulamentada pelo decreto n° 54.653/09), como uma sociedade de economia mista que compõe a administração indireta estadual, vinculada à Secretaria do Meio Ambiente.

No âmbito estadual foi editado o Decreto 62.349/15 que constitui importante normativo a CETESB, tendo ensejado uma serie de adaptações em sua estrutura, em consonância com as boas práticas de governança. E, a partir da Lei 13.303/16 foi editado o Decreto estadual n° 9203/17, que estabelece conceitos de governança pública, a melhoria regulatória, e a prestação de contas e a correspondente responsabilidade e transparência, entre outras.

Consoante previsão contida no artigo 91, §1° da Lei de Responsabilidade das Estatais, a CETESB optou por sua transformação em empresa pública, buscando uma uniformização e a redução de trâmites burocráticos, que vão ao encontro da eficiência.

Destaca-se o empenho da Companhia em implementar novas estruturas previstas na Lei de Responsabilidade das Estatais a fim de que a CETESB funcione bem e que as regras sejam cumpridas de forma efetiva, e não apenas por exigência legal, com a disponibilização de um sistema confiável de canal de denúncias, modernização da tecnologia e inovação, informações transparentes e acessíveis a todos, com foco na excelência da gestão ambiental e nos serviços prestados aos usuários.

4.2.2 PETROBRAS - Petróleo Brasileiro S.A.

Em artigo publicado pela LEC (LEGAL ETHICS *COMPLIANCE* – março 2018), sob o título PETROBRAS PÓS-LAVA JATO: O QUE A ESTATAL MUDOU NA ÁREA DE COMPLIANCE ? [8], extrai-se que:

> "Se existe um bom exemplo no mundo do estrago que a falta de um sistema robusto e efetivo de governança, risco e compliance pode gerar para um negócio é a Petrobras.
>
> A estatal, de longe a maior empresa do País e que chegou a estar entre as petroleiras mais valiosas do mundo, foi o retrato de um período de exuberância irracional da economia brasileira.
>
> "Empoderada" pela descoberta do pré-sal e pelo alto valor do barril de petróleo no mercado internacional, a companhia foi usada como ponta de lança de um pesado plano de investimentos lançado pelo governo.
>
> Em meio à euforia do momento – num país que havia passado sem maiores solavancos pela grave crise financeira que atingiu o mundo desenvolvido em 2008 – a Petrobras se viu embrenhada em um sem número de projetos que, na prática, jogavam sobre os seus ombros responsabilidades tão distintas como reavivar a indústria naval brasileira, garantir recursos para a educação do futuro por meio de royalties do pré-sal e segurar a inflação galopante do País.
>
> Mais do que distintas, são missões que não fazem parte do core business da empresa e que, em situações de normalidade, jamais seriam atribuídas à Petrobras, uma companhia de economia com papéis negociados nas bolsas de São Paulo e Nova Iorque.
>
> Por falta de um modelo de governança que lhe garantisse razoável grau de independência em relação ao governo de turno, essas e outras medidas adotadas pelo governo foram impostas à petroleira estatal, que se viu "obrigada" a aceitar projetos e negócios que, muitas vezes, iam contra os interesses da própria companhia.
>
> O plano de negócios de centenas de bilhões de reais e os projetos cada vez mais grandiosos dessa fase exuberante fizeram brilhar os olhos de muitas grandes empresas, que viram ali uma possibilidade de ganhos bastante interessante e trataram de se entender com grupos políticos que controlavam feudos dentro da companhia, sobre como garantir o sucesso da empreitada para ambos os lados (e não necessariamente para a empresa).

---

[8] https://lec.com.br/blog/petrobras-pos-lava-jato-o-que-a-estatal-mudou-na-area-de-compliance/, artigo retirado da internet em 26/02/20

> E, aí, temos a Lava Jato. Bom, o leitor sabe como o resto dessa história se desenrola de cor e salteado. Ao menos o que da história já se desenrolou até aqui, já que as investigações não cessaram. E, por saber de tudo isso é que você, que de alguma maneira acompanha o universo da área de compliance , há de concordar que o trabalho realizado pela empresa até aqui na área de Governança e Compliance é digno de muitos aplausos.
>
> Em apenas três anos, a companhia estabeleceu um novo modelo de Governança, Risco e Compliance, que corrigiu graves problemas na estrutura e nos procedimentos adotados pela empresa e foi fundamental para permitir que ela retomasse o norte.
>
> Não que o programa esteja perfeito (algo que nenhum programa de compliance jamais estará). Ou mesmo que a Petrobras já possa ser considerada um benchmark global, como a Siemens, que se viu envolvida em um caso de proporções menores, mas que por ter sido o primeiro dos grandes enforcements por corrupção internacional, foi obrigada pelas autoridades a construir um modelo de compliance exemplar e que deveria servir de referência para todo o mercado. Mas, a empresa brasileira avançou muito, em pouco tempo e num cenário, que além das suas finanças combalidas, contemplou uma grave crise política e econômica...
>
> A DueDiligence de Integridade (DDI) é um dos 10 pontos do Programa Petrobras de Prevenção da Corrupção (PPPC) da Petrobras. Para elaborar o programa, a empresa levou em conta a sua análise de riscos e se baseou, principalmente, em três legislações anticorrupção: a lei brasileira, o FCPA norte-americano, e o UK BriberyActbritânico.” (grifos do autor)

Esse novo modelo resultou na revisão da estrutura organizacional e do processo decisório da Companhia, com a fusão de áreas, centralização de atividades, aprovação de novos critérios de integridade para seleção de executivos, maior responsabilização dos gestores por resultados e decisões, eliminação de alçadas individuais, entre outros.

4.2.3 Jurisprudência

Quanto à jurisprudência a respeito do tema, merecem destaque as seguintes:

O Supremo Tribunal Federal sedimentou entendimento de que são imprescritíveis as ações de ressarcimento ao erário fundadas na prática de ato doloso tipificado como ato de improbidade administrativa, sendo enfatizada a proteção e tutela da coisa pública. Ou seja, o administrador ímprobo poderá, a qualquer momento ser instado a ressarcir o dano ao erário.

Vê-se da ementa abaixo colacionada do RE 852.475 – STF:

> DIREITO ADMINISTRATIVO E OUTRAS MATÉRIAS DE DIREITO PÚBLICO | Atos Administrativos | Improbidade Administrativa | Dano ao Erário DIREITO CIVIL | Fatos Jurídicos | Prescrição e Decadência
>
> EMENTA: EMBARGOS DECLARATÓRIOS EM RECURSO EXTRAORDINÁRIO. DIREITO CONSTITUCIONAL. DIREITO ADMINISTRATIVO. RESSARCIMENTO AO ERÁRIO. IMPRESCRITIBILIDADE. SENTIDO E ALCANCE DO ART. 37, § 5 º, DA CONSTITUIÇÃO. INEXISTÊNCIA DE CONTRADIÇÃO OU OMISSÃO. ART. 1.022 DO

CPC. EMBARGOS REJEITADOS (TJ SP n° origem 994050907385, 9186415652005, 1316650, 4244765100)

Quanto às ações propostas pela CET para defesa dos seus interesses tributários, trazemos duas decisões importantes:

TRF3

Disponibilização: quarta-feira, 29 de maio de 2019.

SEÇÃO JUDICIÁRIA DO ESTADO DE SÃO PAULO PUBLICAÇÕES JUDICIAIS I - CAPITAL SP SUBSEÇÃO JUDICIÁRIA DE SAO PAULO 25ª VARA CÍVEL

PROCEDIMENTO COMUM (7) Nº 5015359-83.2018.4.03.6100 / 25ª Vara Cível Federal de São Paulo AUTOR: COMPANHIA DE ENGENHARIA DE TRAFEGO Advogados do(a) AUTOR: DARLENE DA FONSECA FABRI DENDINI - SP126682, LUCAS PHELIPPE DOS SANTOS - SP320560, MARCELO BUENO ZOLA - SP255980 RÉU: UNIAO FEDERAL - FAZENDA NACIONAL S E N T E N Ç A

"Vistos em sentença. Trata-se de Mandado de Segurança impetrado por COMPANHIA DE ENGENHARIA DE TRÁFEGO em face da UNIÃO FEDERAL, objetivando, provimento jurisdicional que afaste o recolhimento da contribuição social instituída pelo artigo 1º da LC nº 110/2001, sobre a totalidade dos depósitos referentes ao FGTS. Requer, ainda, seja declarado e reconhecido o direito à repetição do indébito dos valores recolhidos a título de Contribuição Social na forma do art. 1º da LC Nº 110/01, nos últimos 5 (cinco) anos. ..."

Processo nº: 1020717-90.2019.8.26.0053 - Procedimento Comum Cível Requerente: CET - Companhia de Engenharia de Tráfego de São Paulo Requerido: Fazenda Pública do Estado de São Paulo Juiz de Direito: Dr. Emílio Migliano Neto.

"Vistos. A questão da extensão da imunidade tributária recíproca está relacionada com o tipo de serviço desenvolvido pela empresa pública ou pela sociedade de economia mista. Ou seja, tal prerrogativa não decorre simplesmente da natureza da pessoa jurídica. Firmou-se o entendimento de que a empresa pública e a sociedade de economia mista que se dedicam a atividade econômica não fazem jus às prerrogativas do regime jurídico de Direito Público. *Contrario sensu*, aquelas que exercem função típica do Estado estão sujeitas as prerrogativas deste...."

4.3 Controles Internos e Externos na CET

4.3.1 Controles Internos

O estudo acima demonstrou que a obrigatoriedade de implantar, manter e avaliar o controle interno já está incorporada no ordenamento jurídico de diversos países pesquisados, como é o caso dos Estados Unidos da América (e neste o da unidade federada de Nova York), Paraguai/Colômbia, África do Sul e Brasil.

Demonstrou, também, que os países pesquisados adotam modelos de controle interno convergentes, calcados em gerenciamento de riscos e em estruturas de governança e que esses modelos têm por

base os principais documentos relacionados à gestão de riscos e controles internos reconhecidos internacionalmente, como o COSO I/II, o padrão AS/NZS 4360 (base da ISO 31000 – Princípios e Diretrizes para Gerenciamento de Riscos, com previsão de publicação para outubro de 2009) e as Diretrizes para as Normas de Controle Interno do Setor Público, da INTOSAI – *International Organization of Supreme Audit Institution* (Organização Internacional de Entidades Fiscalizadoras Superiores) . Esta última, emitida por um organismo autônomo, independente e apolítico que congrega 189 entidades de fiscalização superior de diversos países e atua com status de consultor especial do Conselho Econômico e Social (ECOSOC) das Nações Unidas.

Apesar do consenso atual de que controles internos devem ser ferramentas de gestão e monitoramento de riscos em relação ao alcance de objetivos de um modo geral, e não mais dirigidos apenas para riscos de origem financeira ou vinculados a resultados escriturais, o seu regramento jurídico, em alguns países, tem sido agasalhado nas leis que tratam de finanças, orçamentos ou de órgãos públicos de controle como, por exemplo, em leis orgânicas de controladorias-gerais.

Nesse sentido, a CET- Companhia de Engenharia de Tráfego já adota o *Compliance*, nos seus Controles Internos e Externos e procura manter constante qualidade e excelência, como se depreende:

4.3.2 Processos de Conformidade (Compliance)

A aplicação dos processos de conformidade com o objetivo de minimizar riscos, utilizada como boa prática de governança corporativa no setor público, Programa de *Compliance* eficiente, busca:

4.3.2.1. maior envolvimento da alta administração, código de ética, políticas de procedimentos internos, autonomia e recursos suficientes para a área de *compliance*.

4.3.2.2. treinamento e comunicação, controles internos, canais de denúncia, diligência na contratação de terceiros, investigações internas, incentivo e medidas disciplinares e melhora contínua.

4.3.2.3. monitoramento de atividades, prevenção de conflitos de interesses, comunicação interdepartamental eficiente, etc.

4.3.2.4. contribuir para o aperfeiçoamento das tecnologias que garantam maior eficiência da Companhia;

4.3.2.5. incentivar projetos;

4.3.2.6. fomentar, produzir e disseminar conhecimentos para a mobilidade urbana;

4.3.2.7. incentivar e criar estímulos para o uso de ferramentas já existentes na Companhia e não difundidas, mas eficientes, entre outras.

4.3.3. Código de Conduta, Ética e Integridade

É o conjunto de princípios, deveres e regras básicas de forma a disciplinar e regular os costumes funcionais, com o objetivo de harmonizar o funcionamento da Companhia. 58

Sua utilização pode assegurar que colaboradores (empregados, terceirizados e parceiros) atuem e ajam com foco no negócio da CET.

Esse Código deve ser observado e cumprido em todos os momentos e lugares onde colaboradores estejam representando a Companhia ou por ela trabalhando, adotando conduta que venha a valorizar a reputação profissional e corporativa.

4.3.4 Identidade Organizacional da CET Missão

4.4 Sistemas de Controles

4.4.1. Controles Internos utilizados pela CET

AUD/INT – Auditoria Interna

A auditoria interna é formada por um conjunto de normas e procedimentos, que tem por objetivo examinar a adequação, a eficácia e a legalidade dos controles internos, dos atos, fatos e das informações contábeis, financeiras e operacionais da CET.

É um serviço voltado para a verificação e avaliação dos sistemas e procedimentos adotados, buscando minimizar os erros ou desvios cometidos na gerência da empresa.

> Decreto nº 53.687/2013. Art. 8° Deverão criar unidade de auditoria interna, conforme disposto na Lei Federal nº 13.303, de 2016, as empresas públicas e sociedades de economia mista que, em conjunto com suas eventuais subsidiárias, tiverem, no exercício social anterior, receita operacional bruta igual ou superior a R$ 90.000.000,00 (noventa milhões de reais). (Redação dada pelo Decreto nº 58.449/2018)

CS – Controle de Solicitações

O Sistema de Controle de Solicitações tem por objetivo gerenciar e registrar as informações técnicas e administrativas referentes às solicitações de serviços recebidas por qualquer área da Companhia,

através de Parecer Técnico. Todo processo que envolva Solicitante – Solicitações – Análise – Analista pode ser registrado pelo Sistema. Com ele é possível acompanhar e responder melhor ao solicitante sobre o andamento do processo de análise. Respostas com análise e conteúdos técnicos.

LAI – Lei de Acesso à Informação

A Lei 12527/11 estabelece que órgãos e entidades públicas devem divulgar informações de interesse coletivo, salvo aquelas cuja confidencialidade esteja prevista o texto legal. Esta lei representa uma mudança de paradigma em matéria de transparência pública. Pois estabelece que o acesso é a regra e o sigilo, a exceção. Qualquer cidadão poderá solicitar acesso às informações públicas, ou seja, àquelas não classificadas como sigilosas, conforme procedimentos que observará as regras, prazos instrumentos de controle e recursos previstos.

Este Sistema consiste em atender à municipalidade respondendo ao questionamento dentro de prazos determinados, sendo um controle interno para atendimento externo.

SEI – Sistema Eletrônico de Informação

O Sistema Eletrônico de Informações é um Sistema de gestão de processo e documentos eletrônicos, com interface amigável e práticas inovadoras de trabalho, tendo como principais características a libertação do paradigma do papel com suporte físico para documentos institucionais e acompanhamento do conhecimento com atualização de novos eventos em tempo real.

Possibilita produzir, editar, assinar e tramitar documentos em uma única ferramenta, sendo um controle interno para atendimento externo.

Temos como objetivo maior, agir sempre em busca do interesse público, principalmente no que diz respeito à segurança no trânsito.

ESPAIDER

O *Espaider* é um programa de computador (software), desenvolvido pela Fácil Informática e adquirido pela CET, para a gestão dos processos administrativos e judiciais acompanhados pela Assessoria Jurídica da CET. A ferramenta é de fundamental importância para a manutenção do sistema em uso permitindo o acompanhamento dos andamentos processuais e prazos judiciais, bem como das contingências judiciais utilizadas pela empresa em seu orçamento.

4.4.2 Controles Externos

AUD/EXT – Auditoria Externa

LEI 13.303/16 - Art. 7º Aplicam-se a todas as empresas públicas, as sociedades de economia mista de capital fechado e as suas subsidiárias as disposições da Lei nº 6.404, de 15 de dezembro de 1976, e as normas da Comissão de Valores Mobiliários sobre escrituração e elaboração de demonstrações financeiras, inclusive a obrigatoriedade de auditoria independente por auditor registrado nesse órgão.

TCM – Tribunal de Contas do Município

> Revisão ou exame feito sobre as contas da CET, denominada **Auditoria** Financeira e Orçamentária, cuja atividade técnica é fiscalizar a empresa submetida à aprovação de suas contas pelo TCM - Tribunal de Contas do Município.

JOF – Junta Orçamentária Financeira – (Decrreto nº 53.687/2013)

Aprova as contas orçamentária e financeira da CET, de forma a compatibilizar a liberação de recursos orçamentários à disponibilidade financeira do Município, acompanha a execução orçamentária, entre outras, conforme Decreto nº 53.687/2013:

Competências da JOF

(...) VIII - estabelecer diretrizes, a serem observadas pelo Comitê de Governança das Entidades da Administração Indireta - COGEAI, para o processo de indicação dos membros dos Conselhos de Administração, Fiscal e Deliberativo, assim como da Diretoria Executiva das entidades da Administração Indireta e Serviços Sociais Autônomos criados por Lei, quando essa indicação couber ao Município de São Paulo na condição de acionista controlador dessas entidades; (Redação dada pelo Decreto nº 58.093/2018) 61

4.5 Análise dos Riscos na CET

Em atendimento à Lei 13.303/16, que determina em seu artigo 9° que: 'A empresa pública e a sociedade de economia mista adotarão regras de estruturas e práticas de gestão de riscos e controle interno', foram adotadas diversas práticas de controle, dentre elas o desenvolvimento de uma matriz de riscos baseada em estudos consagrados e metodologias já adotadas em diversas instituições, sendo também seguidas as diretrizes propostas pela Política de Gestão de Riscos CET a fim de analisar e gerenciar os principais riscos apresentados em projetos, atividades e demais ações da CET, e desenvolvida uma matriz para tais análises, conforme apresentada na figura 8:

Figura 8 - Matriz de riscos CET

Projeto :						
Etapa do projeto	A -Análise do Risco				R -Resposta ao Risco	
	1. Identificar		2. Avaliar		3. Tratar	4. Monitorar
	Descrição do Risco	Natureza do Risco	Probabilidade (de ocorrência do risco)	Impacto (em caso de ocorrência)	Medida Mitigadora Aplicável	Reavaliação da Etapa

Fonte: CET - 2019

As fases de Identificação, avaliação, tratamento e monitoramento foram baseadas na análise SWOT, sendo que dentro de cada fase da análise há itens chave complementares a cada uma delas.

Fase de identificação:

Destaca-se a identificação da natureza dos riscos, possibilitando que através desta haja uma ação pontual e uma interface com setores e áreas correlatas e envolvidas no risco, sendo tais naturezas classificadas em:

- Riscos estratégicos: estão associados à tomada de decisão da alta administração e podem gerar prejuízo econômico à empresa.

● Riscos operacionais: estão associados à possibilidade de ocorrência de perdas (de produção, ativos, receitas) resultantes de falhas, deficiências ou inadequação de processos internos, pessoas e sistemas, assim como de eventos externos como catástrofes naturais, fraudes, greves e atos terroristas, com impacto negativo na imagem e reputação da empresa.

● Riscos financeiros: estão associados à exposição das operações financeiras da empresa, tais como a administração financeira inadequada, que conduz a endividamento elevado.

● Riscos regulatórios: também conhecidos como riscos de conformidade, estão associados à falta de habilidade ou disciplina da empresa para cumprir com a legislação e ou regulamentação externa aplicável ao seu negócio e às normas e procedimentos internos.

● Riscos cibernéticos: estão associados às falhas, indisponibilidade ou obsolescência de equipamentos e instalações, assim como de sistemas informatizados de controle, comunicação, logística e gerenciamento operacional, que prejudiquem ou impossibilitem a continuidade das atividades regulares da empresa, ao longo da sua cadeia de valor (fornecedores, parceiros, unidades orgânicas e usuários dos serviços prestados).

Fase de Avaliação:

Os casos de avaliação de Impacto e Probabilidade foram estipulados com base no método COSO ERM, sendo os graus classificados numa grade entre 1 e 5, sendo:

● 1 – Desprezível

● 2- Baixo

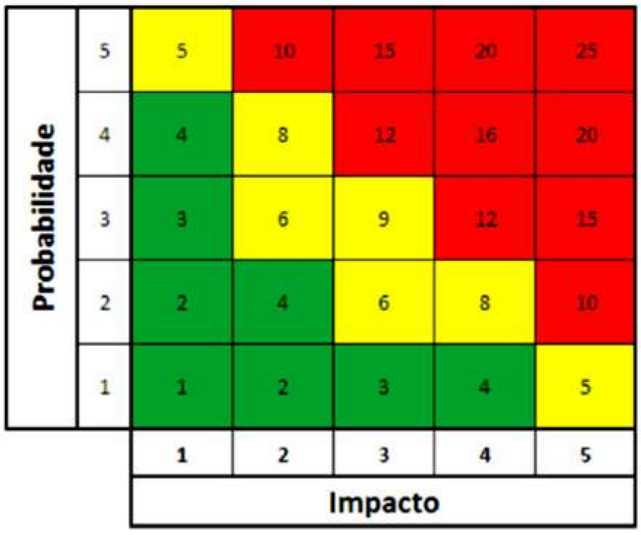
● 3- Moderado

● 4- Alto

● 5- Muito Alto

Tais valores têm a mesma validade para impacto e probabilidade, sendo que devem ser multiplicados e inseridos em um eixo conforme o demonstrado na figura 9:

Figura 9: Eixo de Impacto e Probabilidade 63



Fonte: CET - 2019

Este eixo proporciona analisar o risco e possibilita a escolha da medida adotada para mitigar ou sanar o risco apresentado.

Fase de Tratamento:

Nesta fase é necessário adotar medidas que mitiguem o impacto e a probabilidade apresentados na fase de avaliação, sendo que a gravidade e a urgência determinarão quais ações devem ser tomadas para mitigar ou até sanar o dano demonstrado pelo risco identificado e avaliado.

Fase de Monitoramento:

Baseado no ciclo PDCA, trata-se do momento em que são realizados acompanhamentos constantes que auxiliarão em:

- Providência adequada em caso de reapresentação do risco;
- Adequação de cenário para tratamento de risco futuro, garantindo impacto menor do que o apresentado anteriormente;
- Possibilidade de aceitar ou transferir risco.

O desenvolvimento da matriz apresentada na figura 8 proporcionou, além do atendimento à uma exigência legal, uma oportunidade de estratificar e analisar de forma organizada quais os principais riscos apresentados em projetos, atividades e demais ações da CET. 64

O preenchimento adequado que proporcione análises a fim de um direcionamento a soluções efetivas se dá através de rodadas de reuniões com a equipe gestora do projeto/atividade utilizando-se de ferramentas como:

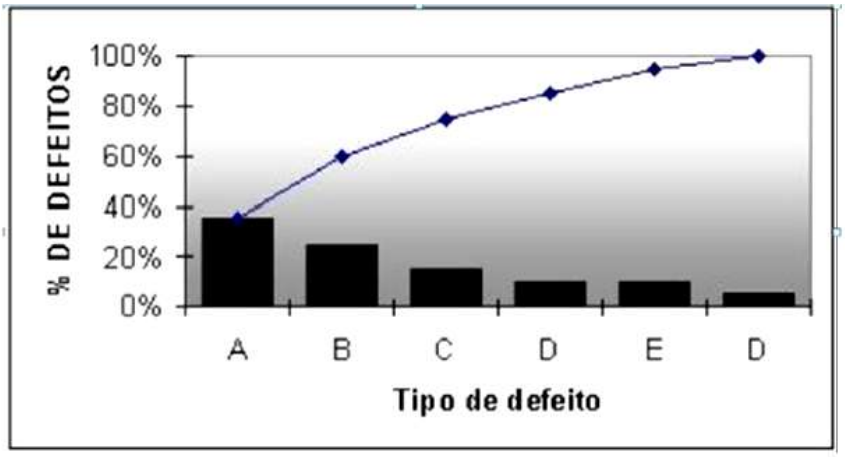
- o Diagrama de causa e efeito, também conhecido como Ishikawa, conforme apresentado na figura 10, auxiliando na identificação das possíveis causas do risco apresentado

Figura 10- Diagrama de causa e efeito (Ishikawa**)**

Fonte: Marshall Junior – 2010

- o Diagrama de Pareto (figura 11) que demonstra quais pontos representam a maior parcela das problemáticas que se quer solucionar

Figura 11 – Diagrama de Pareto 65



Fonte: Marshall Junior – 2010

- e a Matriz GUT (Gravidade, Urgência e Tendência) (Figura 12), que determina o que deve ser priorizado em com qual velocidade se deve agir na mitigação/solução do risco apresentado.

Figura 12- Matriz GUT

G GRAVIDADE	U URGÊNCIA	T TENDÊNCIA
5 Extremamente grave	5 Precisa de ação imediata	5 Irá piorar rapidamente
4 Muito grave	4 Com alguma urgência	4 Irá piorar em pouco tempo
3 Grave	3 O mais cedo possível	3 Irá piorar em médio prazo
2 Pouco grave	2 Pouco urgente	2 Irá piorar a longo prazo
1 Sem gravidade	1 Pode esperar	1 Não irá mudar

Fonte: Marshall Junior – 2010

Têm sido demonstrados resultados positivos e mitigações de impactos além de soluções de problemas identificados na Companhia através da utilização da Matriz de Riscos.

Em 2019 foram selecionados 10 projetos alinhados ao Planejamento Estratégico da CET, sendo os riscos tratados e em sua maioria sanados ou mitigados, apresentando evolução crescente nos processos de eficiência e economicidade na prestação de serviços à população e demais stakeholders.

5 Propostas e soluções

Os trabalhos de Gestão de Riscos e Controles Internos demonstraram alinhamento ao Planejamento Estratégico CET e ao Plano de Metas da Prefeitura Municipal de São Paulo, demonstrando o correto

caminho em relação às contribuições feitas pelas áreas envolvidas, fossem elas no sentido do mapeamento de riscos em si, quanto nos detalhamentos sobre as atividades desenvolvidas ao longo do processo.

Em razão dos resultados já obtidos, percebe-se que algumas gerências que atuam estrategicamente em determinadas linhas de defesa à Gestão de Riscos, baseadas nos princípios da economicidade e da eficiência, a exemplo da Auditoria Interna e do Departamento Jurídico, que justamente desenvolvem trabalhos atuando na linha da adoção das boas práticas recomendadas por órgãos fiscalizadores e regulatórios, a exemplo do Tribunal de Contas do Município, Controladoria Geral do Município e Ministério Público, mostra que é este o trilho a percorrer.

O grande desafio para a administração pública é o de estruturar e construir uma forma inovadora de Governança Corporativa no setor público brasileiro, alinhada a princípios e agentes capacitados, a fim de tornar as ações do estado mais efetivas e eficazes, aplicando de ativamente a legislação em vigor, principalmente a Lei das Estatais, n° 13303/16.

A aplicação de um programa de Gestão de Riscos demonstra resultados positivos desde que respeitadas as etapas de planejamento, implantação e avaliação contínua da progressão dos resultados.

O presente trabalho destaca os diversos riscos a que a CET, assim como outras empresas similares, está sujeita e deve, no âmbito da Governança Corporativa, se resguardar, com destaque para o risco jurídico, em especial o tributário, diante do vulto financeiro envolvido, e para os desafios dos controles internos e de relacionamento interdepartamental, o que deve ser aperfeiçoado e aprofundado para atingimento das metas de qualidade e excelência, afastando, por consequência, as responsabilidades funcionais sujeitas a quem se omite.

As ações proativas já adotadas pela CET, elencadas neste, e outras ainda a serem colocadas em prática, em curto prazo de tempo surtem efeito real no orçamento da empresa e,a longo prazo, refletirão em um melhor planejamento fiscal e tributário, administrativo, dentre outros, com potencial para uma economia bastante expressiva, além de melhores resultados na gestão do negócio.

As facilidades ou dificuldades na melhoria da imagem da empresa frente aos *stakeholders* dependerão fortemente do apoio e engajamento da Administração, dando o suporte material e humano necessário, com a integração de todas as áreas afetas.

Somente o trabalho conjunto da equipe atingirá a meta pretendida.

Nesse ponto, importante sobressair a necessidade de integração do proposto com outras áreas da CET para obtenção do resultado, dentre elas, além do Jurídico - SAJ, o Financeiro - GFI e Orçamento – GOC, Auditoria e Atendimento Externo – AUD e DAE, Informática – GIN, além da própria área de *Compliance* – GCI, Gestão Estratégica – GGE e outras. Disso decorre, repita-se, a total importância do apoio e engajamento das Diretorias e Administração desta CET, bem como o respaldo de recursos materiais e humanos indispensáveis para o atingimento da meta.

A excelência e eficiência no atendimento das demandas do seu cliente, seja ele interno ou externo, são primordiais para que sejam alcançados os objetivos expostos na Missão, Visão e Valores da empresa.

A Gestão Estratégica que vem sendo implementada na Companhia de Engenharia de Tráfego está trabalhando nos processos de melhoria contínua que permitam a minimização dos pontos fracos, e o reforço dos pontos fortes, apesar da precariedade dos recursos humanos e financeiros das unidades.

Outra questão importante é que as empresas públicas e sociedades de economia mista, não visam lucro, porém, têm a obrigação de atender às necessidades dos cidadãos, mesmo que isso acarrete prejuízo, tornando o desafio ainda maior na gestão do negócio.

A complexidade do setor público e a diversidade de modelos de governança que são aplicados em diferentes organizações, cada uma com sua particularidade e necessidade, requer uma atenção especial da administração pública, pois a eficácia e qualidade de serviços e informações prestadas ainda são um paradigma a ser quebrado, pois a sociedade carece de subsídios sobre aquilo que é realizado pelos gestores e funcionários públicos em relação a sua administração e cobra cada dia mais responsabilidades na prestação de contas.

Fazer a gestão de riscos não é “manter planilha atualizada”, é minimizar impactos, é reduzir probabilidade, é lidar com o risco quando ele acontece e com um plano.

Somente pelo gerenciamento sério de riscos e pelo *Compliance* efetivo é que as empresas conseguirão solucionar os conflitos entre as mais diversas áreas, com a tomada de decisão imediata, criando um plano de emergências e divisão de trabalho. Necessário também estabelecer um mecanismo positivo e interligado de comunicação de informações para funcionários, clientes e fornecedores, e criar documentos de comunicação padronizados, para evitar as informações distorcidas, como esclarecido acima.

Outro ponto importante a ser melhorado é a necessidade de modernização das plataformas digitais, da informatização, do trabalho à distância, e da prestação de contas aberta, sob pena de não conseguir atingir as metas e demandas impostas.

Independentemente das dificuldades, a necessidade de adequação das Estatais à nova lei vai além de estar de acordo com as regras de governança, mas também impedirá a punição civil, administrativa, societária e até penal dos responsáveis sujeitos aos controles existentes.

Diante do exposto, resta clara a importância da aplicabilidade eficaz da Lei federal 13.303/16 na Companhia de Engenharia de Tráfego – CET, em especial quanto à Governança Corporativa com ênfase na Gestão de Risco do negócio e no *Compliance*, utilizando-se dos métodos já colocados à disposição.

6 Considerações finais

Considerando-se que as organizações são organismos vivos que estão em constante movimento, são necessárias análises que resultarão em mitigação ou solução dos riscos identificados com um objetivo único alinhado ao plano estratégico inicialmente traçado, devendo os fatores de riscos apresentados serem tratados de forma conjunta, sempre considerando as interdependências de riscos, sejam eles correlatos ou não à primeira vista.

Os critérios metodológicos, quando bem aplicados, são indiferentes no que diz respeito à Organização ter uma finalidade pública ou privada. Há apenas que serem realizadas adequações de acordo com o âmbito e o momento pelo qual se está atravessando, seja para um problema diretamente ligado ao negócio da empresa ou a uma situação pandêmica, aparentemente não relacionada a alguma atividade realizada pela empresa, mas que pode trazer consequências imediatas, dificultando a simples análise inicial do risco e impactando negativamente em áreas da Empresa que não têm relação direta com aquele risco.

O risco jurídico, apesar de, aparentemente ter sido apresentado de forma isolada neste estudo, demonstrou-se por diversas vezes correlato a outras áreas de atuação da Companhia, sendo apontado legalmente como demonstração de interface interna e externa à Organização, permitindo-se perceber o cumprimento do propósito de uma empresa pública, que é a reversão dos trabalhos realizados em prol da população, sendo que, quando da mitigação dos riscos em âmbito jurídico, é possível, simultaneamente mitigar os riscos para a população, sendo que as situações analisadas neste âmbito se referem a interesses da municipalidade.

Percebe-se que há uma grande defasagem por parte das entidades públicas em geral no que diz respeito ao sistema organizacional e que existe vontade da administração em modernizar a gestão pública, entretanto, o setor público brasileiro, carente de recursos, de pessoal qualificado, e de uma melhor informatização, encontra dificuldades para transpor antigas estruturas burocráticas que dificultam a existência de um modelo mais moderno de gestão. Assim, suas ações acabam se tornando muitas vezes ineficientes e resistentes a mudanças.

Outro aprendizado é a gestão do controle de riscos externos e imprevisíveis, como o COVID-19. A história recente nos mostrou isso com uma clareza ímpar. Nenhuma empresa estava preparada para essa pandemia, que da noite para o dia mudou todos os padrões das empresas.

Mesmo com as dificuldades de implementação, no momento atual, o *Compliance* é o instrumento de gestão ideal para a superação dos desafios impostos por essa situação trazida pelo vírus. Dessa maneira, crucial adotar-se os pilares de *Compliance*, de eficiente gestão de riscos e de governança para que se vença a batalha instaurada pelo COVID-19, ou por outros fatores imprevisíveis.

Bibliografia

1. ABNT. Gestão de Riscos – Princípios e diretrizes. NBR ISO 31000. Associação Brasileira de Normas Técnicas. 2009

2. ALMEIDA. Ricardo José. Avaliação de Desempenho Empresarial. Aula ministrada no curso Gestão de Negócios FIA/CET/2018/19.

3. AMARAL, Gilberto Luiz do. A nova ótica do planejamento tributário empresarial. Tributário. Disponível em: https://tributario.com.br/glamaral/a-nova-otica-do-planejamento-tributario-empresarial/. São Paulo: 2002.

4. ANDRADE E ROSSETTI. Governança corporativa - fundamentos, desenvolvimento e tendências. 7ª Ed; Atlas: 2014.

5. BARBOSA, Radamero Apolinario, Improbidade administrativa: O que vem a ser e como deve ser feito o seu controle. Disponível em: https://ambitojuridico.com.br/cadernos/direito-administrativo/improbidade-administrativa-o-que-vem-a-ser-e-como-deve-ser-feito-o-seu-controle/. Acesso em 31 de março de 2020.

6. BRASIL. Constituição Federal de 1988. Promulgada em 5 de outubro de 1988. Disponível em <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituição.htm>.

7. BRASIL. Constituição Federal (1988). Emenda constitucional nº 19 de 04 de junho de 1998. Modifica o regime e dispõe sobre princípios e normas da Administração Pública, servidores e agentes políticos, controle de despesas e finanças públicas e custeio de atividades a cargo do Distrito Federal, e dá outras providências. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituição.htm>.

8. BRASIL, Lei nª 8.429 de 02 de junho de 1992. Dispõe sobre as Sanções Aplicáveis aos Agentes Públicos nos Casos de Enriquecimento Ilícito no Exercício de Mandato, Cargo, Emprego ou Função. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil03/leis/L8429.htm>. Acesso em: Nov. 2019;

9. BRASIL. Lei 12.527 de 18 de novembro de 2011. Regula o acesso a informações previsto no inciso XXXIII do art. 5º , no inciso II do § 3º do art. 37 e no § 2º do art. 216 da Constituição Federal; altera a Lei nº 8.112, de 11 de dezembro de 1990; revoga a Lei nº 11.111, de 5 de maio de 2005, e dispositivos da Lei nº 8.159, de 8 de janeiro de 1991 e dá outras providências. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2011/lei/l12527.htm

10. BRASIL, Lei nº 13.303 de 30 de junho de 2016. Dispõe sobre o estatuto jurídico da empresa pública, sociedade de economia mista e 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;

11. BRASIL, Decreto nª 9.188 de 1ª de novembro de 2017. Estabelece regras de Governança, Transparência e Boas Práticas de Mercado para a Adoção de Regime Especial de Desinvestimentos de Ativos pelas Sociedades de Economia Mista Federais. Disponível em: http://www2.camara.leg.br/legin/fed/decret/2017/decreto-9187-1-novembro-2017-785684-publicacaooriginal-154132-pe.html>. Acesso em: 07 de nov. de 2019.

12. BASSI, Luiz Fernando. Legislação Empresarial e Trabalhista. Aula ministrada no curso Gestão de Negócios FIA/CET/2018/19.

13. BARBERO, Edson. Marketing de Serviços. Aula ministrada no curso Gestão de Negócios FIA/CET/2018/19.

14. BRITES, Elise Eleonore. *Compliance* como ferramenta para enfrentamento da pandemia (covid-19) Jus Brasil 2020, disponível em: https://jus.com.br/artigos/80489/compliance-como-ferramenta-para-enfrentamento-da-pandemia-covid-19; acesso em 05 de abril de 2020.

15. CASTRO. Alfredo. Gestão do Conhecimento e Educação Corporativa. Aula ministrada no curso Gestão de Negócios FIA/CET/2018/19.

16. GODWIN, RÖTHLISBERGER E ZITTER, Apud do artigo Proposta para mitigação do risco fiscal das organizações contábeis brasileiras, Gerson Begas Grecco, 2014, disponível em http://docplayer.com.br/13841274-Proposta-para-mitigacao-do-risco-fiscal-das-organizacoes-contabeis-brasileiras.html

17. IBGC, Código das melhores práticas de governança corporativa (5ª. Edição) - disponível em: www.ibgc.org.br. Acesso em janeiro de 2020.

18. IBPT, Governança tributária das empresas listadas na bolsa de valores, disponível em https://ibpt.com.br/noticia/2808/Estudo-Governanca-tributaria-das-empresas-listadas-na-bolsa-de-valores. Acesso em fevereiro de 2020.

19. ISO/IEC. Risk management – Risk assessment techniques, International Organization for Standardization. ISO/IEC 31010. 2009

20. KPMG. A Fraude no Brasil: Resultados da pesquisa 2009. KPMG Transactions and Forensic Services. 2009

21. LAURETTI, Lellio (Coordenação). Uma década de governança corporativa, 1ª Ed, IBGC – Saint Paul: 2006 e na disciplina de Governança, Ética e *Compliance* e no Código de Melhores Práticas de Governança Corporativa – IBGC, aula ministrada no curso Gestão de Negócios FIA/CET/2018/19.

22. LEC (LEGAL ETHICS COMPLIANCE – março 2018), sob o título Petrobras pós-lava jato: o que a estatal mudou na área de compliance?, https://lec.com.br/blog/petrobras-pos-lava-jato-o-que-a-estatal-mudou-na-area-de-compliance/. Acesso em 26 de fevereiro de 2020.

23. LOBATO, David Menezes, Estratégia de empresas. 9ª Ed, Rio de Janeiro: FGV, 2009.

24. LOUREIRO, Caio. Contratações e Licitações. Aula ministrada no curso Gestão de Negócios FIA/CET/2018/19.

25. MARÇAL, Justen Filho. O Direito Regulatório. Interesse Público. Disponível em: https://bdjur.stj.jus.br/jspui/handle/2011/38069?mode=full> Acesso em abril de 2020.

26. MARSHALL JUNIOR, Isnard; Gestão da Qualidade- 10 ed. Rio de Janeiro,:FGV, 2010.

27. MIRANDA, Rodrigo Fontenelle de Araújo; Implementando Gestão de Riscos no Setor Público; Belo Horizonte, 1ª ed; Fórum: 2017.

28. MUNHÓS, José Luis; Direito tributário aplicado, 3ª ed; GEN-Atlas: 2012 e na disciplina de Controles Internos e Auditoria, aula ministrada no curso Gestão de Negócios FIA/CET/2018/19.

29. NERY, Sergio. Tomada de Decisão e Gestão de Equipes, aula ministrada no curso Gestão de Negócios FIA/CET/2018/19.

30. NEUBIG; SANGHA, 2004 e FREEDMAN, LOOMER E VELLA (2009, p. 75) Apud em artigo RISCOS DE CONFORMIDADE TRIBUTÁRIA: UM ESTUDO DE CASO NO ESTADO DE SÃO PAULO, Roberto Kazuo Miyoshi, Sílvio Hiroshi Nakao. Disponível em
http://www.revistas.usp.br/rco/article/view/45400/153203

31. NOHARA, Irene Patrícia e PEREIRA, Flávio de Leão BASTOS (Coordenação). Governança, *Compliance* e Cidadania, 2ª. Ed, Revista dos Tribunais: 2019.

32. PERIARD, Gustavo. Ciclo PDCA e melhoria contínua. Disponível em: http://www.sobreadministracao.com/o-ciclo-pdca-deming-e-a-melhoriacontinua. Acesso em dezembro de 2019.

33. ROSSETTI, Ivan; ZOLA, Marcelo e DENDINI, Darlene – parecer jurídico elaborado no Departamento Jurídico Cível/Tributário da Superintendência da CET, em 2019.

34. SÃO PAULO, Lei 8394 de 28 de maio de 1976. Autoriza a constituição da CET- Companhia de Engenharia de Tráfego e dá outras providências. Disponível em:
http://legislacao.prefeitura.sp.gov.br/leis/lei-8394-de-28-de-maio-de-1976/detalhe

35. SÃO PAULO, Decreto de n° 58.093, de 20 de janeiro de 2018. Dispõe sobre princípios, normas de governança e de gestão a serem observados pelas empresas públicas, sociedades de economia mista, e respectivas subsidiárias das quais o Município de São Paulo detenha o controle, aplicando-se no que couber às autarquias, fundações públicas e serviços sociais autônomos. Disponível em: http://legislacao.prefeitura.sp.gov.br/leis/decreto-58093-de-20-de-fevereiro-de-2018/detalhe

36. SILVA, Edson Cordeiro. Governança corporativa nas empresas. 4ª Ed, Atlas: 2016.

37. SILVEIRA, Alexandre Di Miceli, Governança corporativa – o essencial para líderes, 1ª ed; GEN-Atlas: 2014

38. TCU – Tribunal de Contas da União. Modelos de referência de gestão corporativa de riscos. Disponível em https://portal.tcu.gov.br/planejamento-governanca-e-gestao/gestao-de-riscos/politica-de-gestao-de-riscos/modelos-de-referencia.htm. Acesso em janeiro de 2020.

39. TÉLIOS, Engenharia. Plano de Ação 5W2H com priorização GUT. Disponível em: telios.eng.br/site/plano-de-acao-5w2h-com-priorizacao-gut/. Acesso e Fevereiro de 2020.

40. TOZZINI, Freire. COVID 19 Tributário – Medidas na área tributária. Disponível em: http://tozzinifreire.com.br/boletins/covid-19tributario-medidas-na-area-tributaria. Acesso em 02 de abril de 2020.

41. TREASY. Sistema de gestão da qualidade total. Disponível em: https://www.treasy.com.br/blog/sgq-sistema-de-gestao-da-qualidade-total/. Acesso em 16 de março de 2020.

42. UK GOV, Orange Book- disponível em: https://www.gov.uk/government/publications/orange-book. Acesso em janeiro de 2020.

ANEXO I

LEI Nº 13.303, DE 30 DE JUNHO DE 2016.

Dispõe sobre o estatuto jurídico da empresa pública, da sociedade de economia mista e do Distrito Federal e dos Municípios.

O VICE-PRESIDENTE DA REPÚBLICA, no exercício do cargo de **PRESIDENTE DA REPÚBLICA** Faço saber que o Congresso Nacional decreta e eu sanciono a seguinte Lei:

TÍTULO I

DISPOSIÇÕES APLICÁVEIS ÀS EMPRESAS PÚBLICAS E ÀS SOCIEDADES DE ECONOMIA MISTA

CAPÍTULO I

DISPOSIÇÕES PRELIMINARES

Art. 1o Esta Lei dispõe sobre o estatuto jurídico da empresa pública, da sociedade de economia mista e de suas subsidiárias, abrangendo toda e qualquer empresa pública e sociedade de economia mista da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios que explore atividade econômica de produção ou comercialização de bens ou de prestação de serviços, ainda que a atividade econômica esteja sujeita ao regime de monopólio da União ou seja de prestação de serviços públicos.

§ 1o O Título I desta Lei, exceto o disposto nos arts. 2o, 3o, 4o, 5o, 6o, 7o, 8o, 11, 12 e 27, não se aplica à empresa pública e à sociedade de economia mista que tiver, em conjunto com suas respectivas subsidiárias, no exercício social anterior, receita operacional bruta inferior a R$ 90.000.000,00 (noventa milhões de reais).

§ 2o O disposto nos Capítulos I e II do Título II desta Lei aplica-se inclusive à empresa pública dependente, definida nos termos do inciso III do art. 2o da Lei Complementar no 101, de 4 de maio de 2000, que explore atividade econômica, ainda que a atividade econômica esteja sujeita ao regime de monopólio da União ou seja de prestação de serviços públicos.

§ 3o Os Poderes Executivos poderão editar atos que estabeleçam regras de governança destinadas às suas respectivas empresas públicas e sociedades de economia mista que se enquadrem na hipótese do § 1o, observadas as diretrizes gerais desta Lei.

§ 4o A não edição dos atos de que trata o § 3o no prazo de 180 (cento e oitenta) dias a partir da publicação desta Lei submete as respectivas empresas públicas e sociedades de economia mista às regras de governança previstas no Título I desta Lei.

§ 5o Submetem-se ao regime previsto nesta Lei a empresa pública e a sociedade de economia mista que participem de consórcio, conforme disposto no art. 279 da Lei nº 6.404, de 15 de dezembro de 1976, na condição de operadora.

§ 6o 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.

§ 7o Na participação em sociedade empresarial em que a empresa pública, a sociedade de economia mista e suas subsidiárias não detenham o controle acionário, essas deverão adotar, no dever de fiscalizar, práticas de governança e controle proporcionais à relevância, à materialidade e aos riscos do negócio do qual são partícipes, considerando, para esse fim:

I - documentos e informações estratégicos do negócio e demais relatórios e informações produzidos por força de acordo de acionistas e de Lei considerados essenciais para a defesa de seus interesses na sociedade empresarial investida;

II - relatório de execução do orçamento e de realização de investimentos programados pela sociedade, inclusive quanto ao alinhamento dos custos orçados e dos realizados com os custos de mercado;

III - informe sobre execução da política de transações com partes relacionadas;

IV - análise das condições de alavancagem financeira da sociedade;

V - avaliação de inversões financeiras e de processos relevantes de alienação de bens móveis e imóveis da sociedade;

VI - relatório de risco das contratações para execução de obras, fornecimento de bens e prestação de serviços relevantes para os interesses da investidora;

VII - informe sobre execução de projetos relevantes para os interesses da investidora;

VIII - relatório de cumprimento, nos negócios da sociedade, de condicionantes socioambientais estabelecidas pelos órgãos ambientais;

IX - avaliação das necessidades de novos aportes na sociedade e dos possíveis riscos de redução da rentabilidade esperada do negócio;

X - qualquer outro relatório, documento ou informação produzido pela sociedade empresarial investida considerado relevante para o cumprimento do comando constante do caput.

Art. 2o A exploração de atividade econômica pelo Estado será exercida por meio de empresa pública, de sociedade de economia mista e de suas subsidiárias.

§ 1o A constituição de empresa pública ou de sociedade de economia mista dependerá de prévia autorização legal que indique, de forma clara, relevante interesse coletivo ou imperativo de segurança nacional, nos termos do caput do art. 173 da Constituição Federal.

§ 2o Depende de autorização legislativa a criação de subsidiárias de empresa pública e de sociedade de economia mista, assim como a participação de qualquer delas em empresa privada, cujo objeto social deve estar relacionado ao da investidora, nos termos do inciso XX do art. 37 da Constituição Federal.

§ 3o A autorização para participação em empresa privada prevista no § 2o não se aplica a operações de tesouraria, adjudicação de ações em garantia e participações autorizadas pelo Conselho de Administração em linha com o plano de negócios da empresa pública, da sociedade de economia mista e de suas respectivas subsidiárias.

Art. 3o Empresa pública é a entidade dotada de personalidade jurídica de direito privado, com criação autorizada por lei e com patrimônio próprio, cujo capital social é integralmente detido pela União, pelos Estados, pelo Distrito Federal ou pelos Municípios.

Parágrafo único. Desde que a maioria do capital votante permaneça em propriedade da União, do Estado, do Distrito Federal ou do Município, será admitida, no capital da empresa pública, a participação de outras pessoas jurídicas de direito público interno, bem como de entidades da administração indireta da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios.

Art. 4o Sociedade de economia mista é a entidade dotada de personalidade jurídica de direito privado, com criação autorizada por lei, sob a forma de sociedade anônima, cujas ações com direito a voto pertençam em sua maioria à União, aos Estados, ao Distrito Federal, aos Municípios ou a entidade da administração indireta.

§ 1o A pessoa jurídica que controla a sociedade de economia mista tem os deveres e as responsabilidades do acionista controlador, estabelecidos na Lei nº 6.404, de 15 de dezembro de 1976, e deverá exercer o poder de controle no interesse da companhia, respeitado o interesse público que justificou sua criação.

§ 2o Além das normas previstas nesta Lei, a sociedade de economia mista com registro na Comissão de Valores Mobiliários sujeita-se às disposições da Lei no 6.385, de 7 de dezembro de 1976.

CAPÍTULO II

DO REGIME SOCIETÁRIO DA EMPRESA PÚBLICA E DA SOCIEDADE DE ECONOMIA MISTA

Seção I

Das Normas Gerais

Art. 5o A sociedade de economia mista será constituída sob a forma de sociedade anônima e, ressalvado o disposto nesta Lei, estará sujeita ao regime previsto na Lei nº 6.404, de 15 de dezembro de 1976.

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.

Art. 7o Aplicam-se a todas as empresas públicas, as sociedades de economia mista de capital fechado e as suas subsidiárias as disposições da Lei no 6.404, de 15 de dezembro de 1976, e as normas da Comissão de Valores Mobiliários sobre escrituração e elaboração de demonstrações financeiras, inclusive a obrigatoriedade de auditoria independente por auditor registrado nesse órgão.

Art. 8o As empresas públicas e as sociedades de economia mista deverão observar, no mínimo, os seguintes requisitos de transparência:

I - elaboração de carta anual, subscrita pelos membros do Conselho de Administração, com a explicitação dos compromissos de consecução de objetivos de políticas públicas pela empresa pública, pela sociedade de economia mista e por suas subsidiárias, em atendimento ao interesse coletivo ou ao imperativo de segurança nacional que justificou a autorização para suas respectivas criações, com definição clara dos recursos a serem empregados para esse fim, bem como dos impactos econômico-financeiros da consecução desses objetivos, mensuráveis por meio de indicadores objetivos;

II - adequação de seu estatuto social à autorização legislativa de sua criação;

III - divulgação tempestiva e atualizada de informações relevantes, em especial as relativas a atividades desenvolvidas, estrutura de controle, fatores de risco, dados econômico-financeiros, comentários dos administradores sobre o desempenho, políticas e práticas de governança corporativa e descrição da composição e da remuneração da administração;

IV - elaboração e divulgação de política de divulgação de informações, em conformidade com a legislação em vigor e com as melhores práticas;

V - elaboração de política de distribuição de dividendos, à luz do interesse público que justificou a criação da empresa pública ou da sociedade de economia mista;

VI - divulgação, em nota explicativa às demonstrações financeiras, dos dados operacionais e financeiros das atividades relacionadas à consecução dos fins de interesse coletivo ou de segurança nacional;

VII - elaboração e divulgação da política de transações com partes relacionadas, em conformidade com os requisitos de competitividade, conformidade, transparência, equidade e comutatividade, que deverá ser revista, no mínimo, anualmente e aprovada pelo Conselho de Administração;

VIII - ampla divulgação, ao público em geral, de carta anual de governança corporativa, que consolide em um único documento escrito, em linguagem clara e direta, as informações de que trata o inciso III;

IX - divulgação anual de relatório integrado ou de sustentabilidade.

§ 1o O interesse público da empresa pública e da sociedade de economia mista, respeitadas as razões que motivaram a autorização legislativa, manifesta-se por meio do alinhamento entre seus objetivos e aqueles de políticas públicas, na forma explicitada na carta anual a que se refere o inciso I do caput.

§ 2o Quaisquer obrigações e responsabilidades que a empresa pública e a sociedade de economia mista que explorem atividade econômica assumam em condições distintas às de qualquer outra empresa do setor privado em que atuam deverão:

I - estar claramente definidas em lei ou regulamento, bem como previstas em contrato, convênio ou ajuste celebrado com o ente público competente para estabelecê-las, observada a ampla publicidade desses instrumentos;

II - ter seu custo e suas receitas discriminados e divulgados de forma transparente, inclusive no plano contábil.

§ 3o Além das obrigações contidas neste artigo, as sociedades de economia mista com registro na Comissão de Valores Mobiliários sujeitam-se ao regime informacional estabelecido por essa autarquia e devem divulgar as informações previstas neste artigo na forma fixada em suas normas.

§ 4o Os documentos resultantes do cumprimento dos requisitos de transparência constantes dos incisos I a IX do caput deverão ser publicamente divulgados na internet de forma permanente e cumulativa.

Art. 9o A empresa pública e a sociedade de economia mista adotarão regras de estruturas e práticas de gestão de riscos e controle interno que abranjam:

I - ação dos administradores e empregados, por meio da implementação cotidiana de práticas de controle interno;

II - área responsável pela verificação de cumprimento de obrigações e de gestão de riscos;

III - auditoria interna e Comitê de Auditoria Estatutário.

§ 1º Deverá ser elaborado e divulgado Código de Conduta e Integridade, que disponha sobre:

I - princípios, valores e missão da empresa pública e da sociedade de economia mista, bem como orientações sobre a prevenção de conflito de interesses e vedação de atos de corrupção e fraude;

II - instâncias internas responsáveis pela atualização e aplicação do Código de Conduta e Integridade;

III - canal de denúncias que possibilite o recebimento de denúncias internas e externas relativas ao descumprimento do Código de Conduta e Integridade e das demais normas internas de ética e obrigacionais;

IV - mecanismos de proteção que impeçam qualquer espécie de retaliação a pessoa que utilize o canal de denúncias;

V - sanções aplicáveis em caso de violação às regras do Código de Conduta e Integridade;

VI - previsão de treinamento periódico, no mínimo anual, sobre Código de Conduta e Integridade, a empregados e administradores, e sobre a política de gestão de riscos, a administradores.

§ 2º A área responsável pela verificação de cumprimento de obrigações e de gestão de riscos deverá ser vinculada ao diretor-presidente e liderada por diretor estatutário, devendo o estatuto social prever as atribuições da área, bem como estabelecer mecanismos que assegurem atuação independente.

§ 3º A auditoria interna deverá:

I - ser vinculada ao Conselho de Administração, diretamente ou por meio do Comitê de Auditoria Estatutário;

II - ser responsável por aferir a adequação do controle interno, a efetividade do gerenciamento dos riscos e dos processos de governança e a confiabilidade do processo de coleta, mensuração, classificação, acumulação, registro e divulgação de eventos e transações, visando ao preparo de demonstrações financeiras.

§ 4º O estatuto social deverá prever, ainda, a possibilidade de que a área de compliance se reporte diretamente ao Conselho de Administração em situações em que se suspeite do envolvimento do diretor-presidente em irregularidades ou quando este se furtar à obrigação de adotar medidas necessárias em relação à situação a ele relatada.

Art. 10. A empresa pública e a sociedade de economia mista deverão criar comitê estatutário para verificar a conformidade do processo de indicação e de avaliação de membros para o Conselho de Administração e para o Conselho Fiscal, com competência para auxiliar o acionista controlador na indicação desses membros.

Parágrafo único. Devem ser divulgadas as atas das reuniões do comitê estatutário referido no caput realizadas com o fim de verificar o cumprimento, pelos membros indicados, dos requisitos definidos na política de indicação, devendo ser registradas as eventuais manifestações divergentes de conselheiros.

Art. 11. A empresa pública não poderá:

I - lançar debêntures ou outros títulos ou valores mobiliários, conversíveis em ações;

II - emitir partes beneficiárias.

Art. 12. A empresa pública e a sociedade de economia mista deverão:

I - divulgar toda e qualquer forma de remuneração dos administradores;

II - adequar constantemente suas práticas ao Código de Conduta e Integridade e a outras regras de boa prática de governança corporativa, na forma estabelecida na regulamentação desta Lei.

Parágrafo único. A sociedade de economia mista poderá solucionar, mediante arbitragem, as divergências entre acionistas e a sociedade, ou entre acionistas controladores e acionistas minoritários, nos termos previstos em seu estatuto social.

Art. 13. A lei que autorizar a criação da empresa pública e da sociedade de economia mista deverá dispor sobre as diretrizes e restrições a serem consideradas na elaboração do estatuto da companhia, em especial sobre:

I - constituição e funcionamento do Conselho de Administração, observados o número mínimo de 7 (sete) e o número máximo de 11 (onze) membros;

II - requisitos específicos para o exercício do cargo de diretor, observado o número mínimo de 3 (três) diretores;

III - avaliação de desempenho, individual e coletiva, de periodicidade anual, dos administradores e dos membros de comitês, observados os seguintes quesitos mínimos:

a) exposição dos atos de gestão praticados, quanto à licitude e à eficácia da ação administrativa;

b) contribuição para o resultado do exercício;

c) consecução dos objetivos estabelecidos no plano de negócios e atendimento à estratégia de longo prazo;

IV - constituição e funcionamento do Conselho Fiscal, que exercerá suas atribuições de modo permanente;

V - constituição e funcionamento do Comitê de Auditoria Estatutário;

VI - prazo de gestão dos membros do Conselho de Administração e dos indicados para o cargo de diretor, que será unificado e não superior a 2 (dois) anos, sendo permitidas, no máximo, 3 (três) reconduções consecutivas;

VII – (VETADO);

VIII - prazo de gestão dos membros do Conselho Fiscal não superior a 2 (dois) anos, permitidas 2 (duas) reconduções consecutivas.

Seção II

Do Acionista Controlador

Art. 14. O acionista controlador da empresa pública e da sociedade de economia mista deverá:

I - fazer constar do Código de Conduta e Integridade, aplicável à alta administração, a vedação à divulgação, sem autorização do órgão competente da empresa pública ou da sociedade de economia mista, de informação que possa causar impacto na cotação dos títulos da empresa pública ou da sociedade de economia mista e em suas relações com o mercado ou com consumidores e fornecedores;

II - preservar a independência do Conselho de Administração no exercício de suas funções;

III - observar a política de indicação na escolha dos administradores e membros do Conselho Fiscal.

Art. 15. O acionista controlador da empresa pública e da sociedade de economia mista responderá pelos atos praticados com abuso de poder, nos termos da Lei nº 6.404, de 15 de dezembro de 1976.

§ 1º A ação de reparação poderá ser proposta pela sociedade, nos termos do art. 246 da Lei no 6.404, de 15 de dezembro de 1976, pelo terceiro prejudicado ou pelos demais sócios, independentemente de autorização da assembleia-geral de acionistas.

§ 2º Prescreve em 6 (seis) anos, contados da data da prática do ato abusivo, a ação a que se refere o § 1º.

Seção III

Do Administrador

Art. 16. Sem prejuízo do disposto nesta Lei, o administrador de empresa pública e de sociedade de economia mista é submetido às normas previstas na Lei nº 6.404, de 15 de dezembro de 1976.

Parágrafo único. Consideram-se administradores da empresa pública e da sociedade de economia mista os membros do Conselho de Administração e da diretoria.

Art. 17. Os membros do Conselho de Administração e os indicados para os cargos de diretor, inclusive presidente, diretor-geral e diretor-presidente, serão escolhidos entre cidadãos de reputação ilibada e de notório conhecimento, devendo ser atendidos, alternativamente, um dos requisitos das alíneas "a", "b" e "c" do inciso I e, cumulativamente, os requisitos dos incisos II e III:

I - ter experiência profissional de, no mínimo:

a) 10 (dez) anos, no setor público ou privado, na área de atuação da empresa pública ou da sociedade de economia mista ou em área conexa àquela para a qual forem indicados em função de direção superior; ou

b) 4 (quatro) anos ocupando pelo menos um dos seguintes cargos:

1. cargo de direção ou de chefia superior em empresa de porte ou objeto social semelhante ao da empresa pública ou da sociedade de economia mista, entendendo-se como cargo de chefia superior aquele situado nos 2 (dois) níveis hierárquicos não estatutários mais altos da empresa;

2. cargo em comissão ou função de confiança equivalente a DAS-4 ou superior, no setor público;

3. cargo de docente ou de pesquisador em áreas de atuação da empresa pública ou da sociedade de economia mista;

c) 4 (quatro) anos de experiência como profissional liberal em atividade direta ou indiretamente vinculada à área de atuação da empresa pública ou sociedade de economia mista;

II - ter formação acadêmica compatível com o cargo para o qual foi indicado; e

III - não se enquadrar nas hipóteses de inelegibilidade previstas nas alíneas do inciso I do caput do art. 1º da Lei Complementar no 64, de 18 de maio de 1990, com as alterações introduzidas pela Lei Complementar no 135, de 4 de junho de 2010.

§ 1º O estatuto da empresa pública, da sociedade de economia mista e de suas subsidiárias poderá dispor sobre a contratação de seguro de responsabilidade civil pelos administradores.

§ 2º É vedada a indicação, para o Conselho de Administração e para a diretoria:

I - de representante do órgão regulador ao qual a empresa pública ou a sociedade de economia mista está sujeita, de Ministro de Estado, de Secretário de Estado, de Secretário Municipal, de titular de cargo, sem vínculo

permanente com o serviço público, de natureza especial ou de direção e assessoramento superior na administração pública, de dirigente estatutário de partido político e de titular de mandato no Poder Legislativo de qualquer ente da federação, ainda que licenciados do cargo;

II - de pessoa que atuou, nos últimos 36 (trinta e seis) meses, como participante de estrutura decisória de partido político ou em trabalho vinculado a organização, estruturação e realização de campanha eleitoral;

III - de pessoa que exerça cargo em organização sindical;

IV - de pessoa que tenha firmado contrato ou parceria, como fornecedor ou comprador, demandante ou ofertante, de bens ou serviços de qualquer natureza, com a pessoa político-administrativa controladora da empresa pública ou da sociedade de economia mista ou com a própria empresa ou sociedade em período inferior a 3 (três) anos antes da data de nomeação;

V - de pessoa que tenha ou possa ter qualquer forma de conflito de interesse com a pessoa político-administrativa controladora da empresa pública ou da sociedade de economia mista ou com a própria empresa ou sociedade.

§ 3º A vedação prevista no inciso I do § 2º estende-se também aos parentes consanguíneos ou afins até o terceiro grau das pessoas nele mencionadas.

§ 4º Os administradores eleitos devem participar, na posse e anualmente, de treinamentos específicos sobre legislação societária e de mercado de capitais, divulgação de informações, controle interno, código de conduta, a Lei no 12.846, de 1o de agosto de 2013 (Lei Anticorrupção), e demais temas relacionados às atividades da empresa pública ou da sociedade de economia mista.

§ 5º Os requisitos previstos no inciso I do caput poderão ser dispensados no caso de indicação de empregado da empresa pública ou da sociedade de economia mista para cargo de administrador ou como membro de comitê, desde que atendidos os seguintes quesitos mínimos:

I - o empregado tenha ingressado na empresa pública ou na sociedade de economia mista por meio de concurso público de provas ou de provas e títulos;

II - o empregado tenha mais de 10 (dez) anos de trabalho efetivo na empresa pública ou na sociedade de economia mista;

III - o empregado tenha ocupado cargo na gestão superior da empresa pública ou da sociedade de economia mista, comprovando sua capacidade para assumir as responsabilidades dos cargos de que trata o caput.

Seção IV

Do Conselho de Administração

Art. 18. Sem prejuízo das competências previstas no art. 142 da Lei nº 6.404, de 15 de dezembro de 1976, e das demais atribuições previstas nesta Lei, compete ao Conselho de Administração:

I - discutir, aprovar e monitorar decisões envolvendo práticas de governança corporativa, relacionamento com partes interessadas, política de gestão de pessoas e código de conduta dos agentes;

II - implementar e supervisionar os sistemas de gestão de riscos e de controle interno estabelecidos para a prevenção e mitigação dos principais riscos a que está exposta a empresa pública ou a sociedade de economia mista, inclusive os riscos relacionados à integridade das informações contábeis e financeiras e os relacionados à ocorrência de corrupção e fraude;

III - estabelecer política de porta-vozes visando a eliminar risco de contradição entre informações de diversas áreas e as dos executivos da empresa pública ou da sociedade de economia mista;

IV - avaliar os diretores da empresa pública ou da sociedade de economia mista, nos termos do inciso III do art. 13, podendo contar com apoio metodológico e procedimental do comitê estatutário referido no art. 10.

Art. 19. É garantida a participação, no Conselho de Administração, de representante dos empregados e dos acionistas minoritários.

§ 1º As normas previstas na Lei no 12.353, de 28 de dezembro de 2010, aplicam-se à participação de empregados no Conselho de Administração da empresa pública, da sociedade de economia mista e de suas subsidiárias e controladas e das demais empresas em que a União, direta ou indiretamente, detenha a maioria do capital social com direito a voto.

§ 2º É assegurado aos acionistas minoritários o direito de eleger 1 (um) conselheiro, se maior número não lhes couber pelo processo de voto múltiplo previsto na Lei no 6.404, de 15 de dezembro de 1976.

Art. 20. É vedada a participação remunerada de membros da administração pública, direta ou indireta, em mais de 2 (dois) conselhos, de administração ou fiscal, de empresa pública, de sociedade de economia mista ou de suas subsidiárias.

Art. 21. (VETADO).

Parágrafo único. (VETADO).

Seção V

Do Membro Independente do Conselho de Administração

Art. 22. O Conselho de Administração deve ser composto, no mínimo, por 25% (vinte e cinco por cento) de membros independentes ou por pelo menos 1 (um), caso haja decisão pelo exercício da faculdade do voto múltiplo pelos acionistas minoritários, nos termos do art. 141 da Lei no 6.404, de 15 de dezembro de 1976.

§ 1º O conselheiro independente caracteriza-se por:

I - não ter qualquer vínculo com a empresa pública ou a sociedade de economia mista, exceto participação de capital;

II - não ser cônjuge ou parente consanguíneo ou afim, até o terceiro grau ou por adoção, de chefe do Poder Executivo, de Ministro de Estado, de Secretário de Estado ou Município ou de administrador da empresa pública ou da sociedade de economia mista;

III - não ter mantido, nos últimos 3 (três) anos, vínculo de qualquer natureza com a empresa pública, a sociedade de economia mista ou seus controladores, que possa vir a comprometer sua independência;

IV - não ser ou não ter sido, nos últimos 3 (três) anos, empregado ou diretor da empresa pública, da sociedade de economia mista ou de sociedade controlada, coligada ou subsidiária da empresa pública ou da sociedade de economia mista, exceto se o vínculo for exclusivamente com instituições públicas de ensino ou pesquisa;

V - não ser fornecedor ou comprador, direto ou indireto, de serviços ou produtos da empresa pública ou da sociedade de economia mista, de modo a implicar perda de independência;

VI - não ser funcionário ou administrador de sociedade ou entidade que esteja oferecendo ou demandando serviços ou produtos à empresa pública ou à sociedade de economia mista, de modo a implicar perda de independência;

VII - não receber outra remuneração da empresa pública ou da sociedade de economia mista além daquela relativa ao cargo de conselheiro, à exceção de proventos em dinheiro oriundos de participação no capital.

§ 2º Quando, em decorrência da observância do percentual mencionado no caput, resultar número fracionário de conselheiros, proceder-se-á ao arredondamento para o número inteiro:

I - imediatamente superior, quando a fração for igual ou superior a 0,5 (cinco décimos);

II - imediatamente inferior, quando a fração for inferior a 0,5 (cinco décimos).

§ 3º Não serão consideradas, para o cômputo das vagas destinadas a membros independentes, aquelas ocupadas pelos conselheiros eleitos por empregados, nos termos do § 1º do art. 19.

§ 4º Serão consideradas, para o cômputo das vagas destinadas a membros independentes, aquelas ocupadas pelos conselheiros eleitos por acionistas minoritários, nos termos do § 2º do art. 19.

§ 5º (VETADO).

Seção VI

Da Diretoria

Art. 23. É condição para investidura em cargo de diretoria da empresa pública e da sociedade de economia mista a assunção de compromisso com metas e resultados específicos a serem alcançados, que deverá ser aprovado pelo Conselho de Administração, a quem incumbe fiscalizar seu cumprimento.

§ 1º Sem prejuízo do disposto no caput, a diretoria deverá apresentar, até a última reunião ordinária do Conselho de Administração do ano anterior, a quem compete sua aprovação:

I - plano de negócios para o exercício anual seguinte;

II - estratégia de longo prazo atualizada com análise de riscos e oportunidades para, no mínimo, os próximos 5 (cinco) anos.

§ 2º Compete ao Conselho de Administração, sob pena de seus integrantes responderem por omissão, promover anualmente análise de atendimento das metas e resultados na execução do plano de negócios e da estratégia de longo prazo, devendo publicar suas conclusões e informá-las ao Congresso

Nacional, às Assembleias Legislativas, à Câmara Legislativa do Distrito Federal ou às Câmaras Municipais e aos respectivos tribunais de contas, quando houver.

§ 3º Excluem-se da obrigação de publicação a que se refere o § 2º as informações de natureza estratégica cuja divulgação possa ser comprovadamente prejudicial ao interesse da empresa pública ou da sociedade de economia mista.

Seção VII

Do Comitê de Auditoria Estatutário

Art. 24. A empresa pública e a sociedade de economia mista deverão possuir em sua estrutura societária Comitê de Auditoria Estatutário como órgão auxiliar do Conselho de Administração, ao qual se reportará diretamente.

§ 1º Competirá ao Comitê de Auditoria Estatutário, sem prejuízo de outras competências previstas no estatuto da empresa pública ou da sociedade de economia mista:

I - opinar sobre a contratação e destituição de auditor independente;

II - supervisionar as atividades dos auditores independentes, avaliando sua independência, a qualidade dos serviços prestados e a adequação de tais serviços às necessidades da empresa pública ou da sociedade de economia mista;

III - supervisionar as atividades desenvolvidas nas áreas de controle interno, de auditoria interna e de elaboração das demonstrações financeiras da empresa pública ou da sociedade de economia mista;

IV - monitorar a qualidade e a integridade dos mecanismos de controle interno, das demonstrações financeiras e das informações e medições divulgadas pela empresa pública ou pela sociedade de economia mista;

V - avaliar e monitorar exposições de risco da empresa pública ou da sociedade de economia mista, podendo requerer, entre outras, informações detalhadas sobre políticas e procedimentos referentes a:

a) remuneração da administração;

b) utilização de ativos da empresa pública ou da sociedade de economia mista;

c) gastos incorridos em nome da empresa pública ou da sociedade de economia mista;

VI - avaliar e monitorar, em conjunto com a administração e a área de auditoria interna, a adequação das transações com partes relacionadas;

VII - elaborar relatório anual com informações sobre as atividades, os resultados, as conclusões e as recomendações do Comitê de Auditoria Estatutário, registrando, se houver, as divergências significativas entre administração, auditoria independente e Comitê de Auditoria Estatutário em relação às demonstrações financeiras;

VIII - avaliar a razoabilidade dos parâmetros em que se fundamentam os cálculos atuariais, bem como o resultado atuarial dos planos de benefícios mantidos pelo fundo de pensão, quando a empresa pública ou a sociedade de economia mista for patrocinadora de entidade fechada de previdência complementar.

§ 2º O Comitê de Auditoria Estatutário deverá possuir meios para receber denúncias, inclusive sigilosas, internas e externas à empresa pública ou à sociedade de economia mista, em matérias relacionadas ao escopo de suas atividades.

§ 3º O Comitê de Auditoria Estatutário deverá se reunir quando necessário, no mínimo bimestralmente, de modo que as informações contábeis sejam sempre apreciadas antes de sua divulgação.

§ 4º A empresa pública e a sociedade de economia mista deverão divulgar as atas das reuniões do Comitê de Auditoria Estatutário.

§ 5º Caso o Conselho de Administração considere que a divulgação da ata possa pôr em risco interesse legítimo da empresa pública ou da sociedade de economia mista, a empresa pública ou a sociedade de economia mista divulgará apenas o extrato das atas.

§ 6º A restrição prevista no § 5º não será oponível aos órgãos de controle, que terão total e irrestrito acesso ao conteúdo das atas do Comitê de Auditoria Estatutário, observada a transferência de sigilo.

§ 7º O Comitê de Auditoria Estatutário deverá possuir autonomia operacional e dotação orçamentária, anual ou por projeto, dentro de limites aprovados pelo Conselho de Administração, para conduzir ou determinar a realização de consultas, avaliações e investigações dentro do escopo de suas atividades, inclusive com a contratação e utilização de especialistas externos independentes.

Art. 25. O Comitê de Auditoria Estatutário será integrado por, no mínimo, 3 (três) e, no máximo, 5 (cinco) membros, em sua maioria independentes.

§ 1º São condições mínimas para integrar o Comitê de Auditoria Estatutário:

I - não ser ou ter sido, nos 12 (doze) meses anteriores à nomeação para o Comitê:

a) diretor, empregado ou membro do conselho fiscal da empresa pública ou sociedade de economia mista ou de sua controladora, controlada, coligada ou sociedade em controle comum, direta ou indireta;

b) responsável técnico, diretor, gerente, supervisor ou qualquer outro integrante com função de gerência de equipe envolvida nos trabalhos de auditoria na empresa pública ou sociedade de economia mista;

II - não ser cônjuge ou parente consanguíneo ou afim, até o segundo grau ou por adoção, das pessoas referidas no inciso I;

III - não receber qualquer outro tipo de remuneração da empresa pública ou sociedade de economia mista ou de sua controladora, controlada, coligada ou sociedade em controle comum, direta ou indireta, que não seja aquela relativa à função de integrante do Comitê de Auditoria Estatutário;

IV - não ser ou ter sido ocupante de cargo público efetivo, ainda que licenciado, ou de cargo em comissão da pessoa jurídica de direito público que exerça o controle acionário da empresa pública ou sociedade de economia mista, nos 12 (doze) meses anteriores à nomeação para o Comitê de Auditoria Estatutário.

§ 2º Ao menos 1 (um) dos membros do Comitê de Auditoria Estatutário deve ter reconhecida experiência em assuntos de contabilidade societária.

§ 3º O atendimento às previsões deste artigo deve ser comprovado por meio de documentação mantida na sede da empresa pública ou sociedade de economia mista pelo prazo mínimo de 5 (cinco) anos, contado a partir do último dia de mandato do membro do Comitê de Auditoria Estatutário.

Seção VIII

Do Conselho Fiscal

Art. 26. Além das normas previstas nesta Lei, aplicam-se aos membros do Conselho Fiscal da empresa pública e da sociedade de economia mista as disposições previstas na Lei no 6.404, de 15 de dezembro de 1976, relativas a seus poderes, deveres e responsabilidades, a requisitos e impedimentos para investidura e a remuneração, além de outras disposições estabelecidas na referida Lei.

§ 1º Podem ser membros do Conselho Fiscal pessoas naturais, residentes no País, com formação acadêmica compatível com o exercício da função e que tenham exercido, por prazo mínimo de 3 (três) anos, cargo de direção ou assessoramento na administração pública ou cargo de conselheiro fiscal ou administrador em empresa.

§ 2º O Conselho Fiscal contará com pelo menos 1 (um) membro indicado pelo ente controlador, que deverá ser servidor público com vínculo permanente com a administração pública.

CAPÍTULO III

DA FUNÇÃO SOCIAL DA EMPRESA PÚBLICA E DA SOCIEDADE DE ECONOMIA MISTA

Art. 27. A empresa pública e a sociedade de economia mista terão a função social de realização do interesse coletivo ou de atendimento a imperativo da segurança nacional expressa no instrumento de autorização legal para a sua criação.

§ 1º A realização do interesse coletivo de que trata este artigo deverá ser orientada para o alcance do bem-estar econômico e para a alocação socialmente eficiente dos recursos geridos pela empresa pública e pela sociedade de economia mista, bem como para o seguinte:

I - ampliação economicamente sustentada do acesso de consumidores aos produtos e serviços da empresa pública ou da sociedade de economia mista;

II - desenvolvimento ou emprego de tecnologia brasileira para produção e oferta de produtos e serviços da empresa pública ou da sociedade de economia mista, sempre de maneira economicamente justificada.

§ 2º A empresa pública e a sociedade de economia mista deverão, nos termos da lei, adotar práticas de sustentabilidade ambiental e de responsabilidade social corporativa compatíveis com o mercado em que atuam.

§ 3º A empresa pública e a sociedade de economia mista poderão celebrar convênio ou contrato de patrocínio com pessoa física ou com pessoa jurídica para promoção de atividades culturais, sociais, esportivas, educacionais e de inovação tecnológica, desde que comprovadamente vinculadas ao fortalecimento de sua marca, observando-se, no que couber, as normas de licitação e contratos desta Lei.

TÍTULO II

DISPOSIÇÕES APLICÁVEIS ÀS EMPRESAS PúBLICAS, ÀS SOCIEDADES DE ECONOMIA MISTA E ÀS SUAS SUBSIDIÁRIAS QUE EXPLOREM ATIVIDADE ECONÔMICA DE PRODUÇÃO OU COMERCIALIZAÇÃO DE BENS OU DE PRESTAÇÃO DE SERVIÇOS, AINDA QUE A ATIVIDADE ECONÔMICA ESTEJA SUJEITA AO REGIME DE MONOPÓLIO DA UNIÃO OU SEJA DE PRESTAÇÃO DE SERVIÇOS PÚBLICOS.

CAPÍTULO I

DAS LICITAÇÕES

Seção I

Da Exigência de Licitação e dos Casos de Dispensa e de Inexigibilidade

Art. 28. Os contratos com terceiros destinados à prestação de serviços às empresas públicas e às sociedades de economia mista, inclusive de engenharia e de publicidade, à aquisição e à locação de bens, à alienação de bens e ativos integrantes do respectivo patrimônio ou à execução de obras a serem integradas a esse patrimônio, bem como à implementação de ônus real sobre tais bens, serão precedidos de licitação nos termos desta Lei, ressalvadas as hipóteses previstas nos arts. 29 e 30.

§ 1º Aplicam-se às licitações das empresas públicas e das sociedades de economia mista as disposições constantes dos arts. 42 a 49 da Lei Complementar no 123, de 14 de dezembro de 2006.

§ 2º O convênio ou contrato de patrocínio celebrado com pessoas físicas ou jurídicas de que trata o § 3º do art. 27 observará, no que couber, as normas de licitação e contratos desta Lei.

§ 3º São as empresas públicas e as sociedades de economia mista dispensadas da observância dos dispositivos deste Capítulo nas seguintes situações:

I - comercialização, prestação ou execução, de forma direta, pelas empresas mencionadas no caput, de produtos, serviços ou obras especificamente relacionados com seus respectivos objetos sociais;

II - nos casos em que a escolha do parceiro esteja associada a suas características particulares, vinculada a oportunidades de negócio definidas e específicas, justificada a inviabilidade de procedimento competitivo.

§ 4º Consideram-se oportunidades de negócio a que se refere o inciso II do § 3º a formação e a extinção de parcerias e outras formas associativas, societárias ou contratuais, a aquisição e a alienação de participação em sociedades e outras formas associativas, societárias ou contratuais e as operações realizadas no âmbito do mercado de capitais, respeitada a regulação pelo respectivo órgão competente.

Art. 29. É dispensável a realização de licitação por empresas públicas e sociedades de economia mista:

I - para obras e serviços de engenharia de valor até R$ 100.000,00 (cem mil reais), desde que não se refiram a parcelas de uma mesma obra ou serviço ou ainda a obras e serviços de mesma natureza e no mesmo local que possam ser realizadas conjunta e concomitantemente;

II - para outros serviços e compras de valor até R$ 50.000,00 (cinquenta mil reais) e para alienações, nos casos previstos nesta Lei, desde que não se refiram a parcelas de um mesmo serviço, compra ou alienação de maior vulto que possa ser realizado de uma só vez;

III - quando não acudirem interessados à licitação anterior e essa, justificadamente, não puder ser repetida sem prejuízo para a empresa pública ou a sociedade de economia mista, bem como para suas respectivas subsidiárias, desde que mantidas as condições preestabelecidas;

IV - quando as propostas apresentadas consignarem preços manifestamente superiores aos praticados no mercado nacional ou incompatíveis com os fixados pelos órgãos oficiais competentes;

V - para a compra ou locação de imóvel destinado ao atendimento de suas finalidades precípuas, quando as necessidades de instalação e localização condicionarem a escolha do imóvel, desde que o preço seja compatível com o valor de mercado, segundo avaliação prévia;

VI - na contratação de remanescente de obra, de serviço ou de fornecimento, em consequência de rescisão contratual, desde que atendida a ordem de classificação da licitação anterior e aceitas as mesmas condições do contrato encerrado por rescisão ou distrato, inclusive quanto ao preço, devidamente corrigido;

VII - na contratação de instituição brasileira incumbida regimental ou estatutariamente da pesquisa, do ensino ou do desenvolvimento institucional ou de instituição dedicada à recuperação social do preso, desde que a contratada detenha inquestionável reputação ético-profissional e não tenha fins lucrativos;

VIII - para a aquisição de componentes ou peças de origem nacional ou estrangeira necessários à manutenção de equipamentos durante o período de garantia técnica, junto ao fornecedor original desses equipamentos, quando tal condição de exclusividade for indispensável para a vigência da garantia;

IX - na contratação de associação de pessoas com deficiência física, sem fins lucrativos e de comprovada idoneidade, para a prestação de serviços ou fornecimento de mão de obra, desde que o preço contratado seja compatível com o praticado no mercado;

X - na contratação de concessionário, permissionário ou autorizado para fornecimento ou suprimento de energia elétrica ou gás natural e de outras prestadoras de serviço público, segundo as normas da legislação específica, desde que o objeto do contrato tenha pertinência com o serviço público.

XI - nas contratações entre empresas públicas ou sociedades de economia mista e suas respectivas subsidiárias, para aquisição ou alienação de bens e prestação ou obtenção de serviços, desde que os preços sejam compatíveis com os praticados no mercado e que o objeto do contrato tenha relação com a atividade da contratada prevista em seu estatuto social;

XII - na contratação de coleta, processamento e comercialização de resíduos sólidos urbanos recicláveis ou reutilizáveis, em áreas com sistema de coleta seletiva de lixo, efetuados por associações ou cooperativas formadas exclusivamente por pessoas físicas de baixa renda que tenham como ocupação econômica a coleta de materiais recicláveis, com o uso de equipamentos compatíveis com as normas técnicas, ambientais e de saúde pública;

XIII - para o fornecimento de bens e serviços, produzidos ou prestados no País, que envolvam, cumulativamente, alta complexidade tecnológica e defesa nacional, mediante parecer de comissão especialmente designada pelo dirigente máximo da empresa pública ou da sociedade de economia mista;

XIV - nas contratações visando ao cumprimento do disposto nos arts. 3º, 4º, 5º e 20 da Lei no 10.973, de 2 de dezembro de 2004, observados os princípios gerais de contratação dela constantes;

XV - em situações de emergência, quando caracterizada urgência de atendimento de situação que possa ocasionar prejuízo ou comprometer a segurança de pessoas, obras, serviços, equipamentos e outros bens, públicos ou particulares, e somente para os bens necessários ao atendimento da situação emergencial e para as parcelas de obras e serviços que possam ser concluídas no prazo máximo de 180 (cento e oitenta) dias consecutivos e ininterruptos, contado da ocorrência da emergência, vedada a prorrogação dos respectivos contratos, observado o disposto no § 2º;

XVI - na transferência de bens a órgãos e entidades da administração pública, inclusive quando efetivada mediante permuta;

XVII - na doação de bens móveis para fins e usos de interesse social, após avaliação de sua oportunidade e conveniência socioeconômica relativamente à escolha de outra forma de alienação;

XVIII - na compra e venda de ações, de títulos de crédito e de dívida e de bens que produzam ou comercializem.

§ 1º Na hipótese de nenhum dos licitantes aceitar a contratação nos termos do inciso VI do caput, a empresa pública e a sociedade de economia mista poderão convocar os licitantes remanescentes, na ordem de classificação, para a celebração do contrato nas condições ofertadas por estes, desde que o respectivo valor seja igual ou inferior ao orçamento estimado para a contratação, inclusive quanto aos preços atualizados nos termos do instrumento convocatório.

§ 2º A contratação direta com base no inciso XV do caput não dispensará a responsabilização de quem, por ação ou omissão, tenha dado causa ao motivo ali descrito, inclusive no tocante ao disposto na Lei no 8.429, de 2 de junho de 1992.

§ 3º Os valores estabelecidos nos incisos I e II do caput podem ser alterados, para refletir a variação de custos, por deliberação do Conselho de Administração da empresa pública ou sociedade de economia mista, admitindo-se valores diferenciados para cada sociedade.

Art. 30. A contratação direta será feita quando houver inviabilidade de competição, em especial na hipótese de:

I - aquisição de materiais, equipamentos ou gêneros que só possam ser fornecidos por produtor, empresa ou representante comercial exclusivo;

II - contratação dos seguintes serviços técnicos especializados, com profissionais ou empresas de notória especialização, vedada a inexigibilidade para serviços de publicidade e divulgação:

a) estudos técnicos, planejamentos e projetos básicos ou executivos;

b) pareceres, perícias e avaliações em geral;

c) assessorias ou consultorias técnicas e auditorias financeiras ou tributárias;

d) fiscalização, supervisão ou gerenciamento de obras ou serviços;

e) patrocínio ou defesa de causas judiciais ou administrativas;

f) treinamento e aperfeiçoamento de pessoal;

g) restauração de obras de arte e bens de valor histórico.

§ 1º Considera-se de notória especialização o profissional ou a empresa cujo conceito no campo de sua especialidade, decorrente de desempenho anterior, estudos, experiência, publicações, organização, aparelhamento, equipe técnica ou outros requisitos relacionados com suas atividades, permita inferir que o seu trabalho é essencial e indiscutivelmente o mais adequado à plena satisfação do objeto do contrato.

§ 2º Na hipótese do caput e em qualquer dos casos de dispensa, se comprovado, pelo órgão de controle externo, sobrepreço ou superfaturamento, respondem solidariamente pelo dano causado quem houver decidido pela contratação direta e o fornecedor ou o prestador de serviços.

§ 3º O processo de contratação direta será instruído, no que couber, com os seguintes elementos:

I - caracterização da situação emergencial ou calamitosa que justifique a dispensa, quando for o caso;

II - razão da escolha do fornecedor ou do executante;

III - justificativa do preço.

Seção II

Disposições de Caráter Geral sobre Licitações e Contratos

Art. 31. As licitações realizadas e os contratos celebrados por empresas públicas e sociedades de economia mista destinam-se a assegurar a seleção da proposta mais vantajosa, inclusive no que se refere ao ciclo de vida do objeto, e a evitar operações em que se caracterize sobrepreço ou superfaturamento, devendo observar os princípios da impessoalidade, da moralidade, da igualdade, da publicidade, da eficiência, da probidade administrativa, da economicidade, do desenvolvimento nacional sustentável, da vinculação ao instrumento convocatório, da obtenção de competitividade e do julgamento objetivo.

§ 1º Para os fins do disposto no caput, considera-se que há:

I - sobrepreço quando os preços orçados para a licitação ou os preços contratados são expressivamente superiores aos preços referenciais de mercado, podendo referir-se ao valor unitário de um item, se a licitação ou a contratação for por preços unitários de serviço, ou ao valor global do objeto, se a licitação ou a contratação for por preço global ou por empreitada;

II - superfaturamento quando houver dano ao patrimônio da empresa pública ou da sociedade de economia mista caracterizado, por exemplo:

a) pela medição de quantidades superiores às efetivamente executadas ou fornecidas;

b) pela deficiência na execução de obras e serviços de engenharia que resulte em diminuição da qualidade, da vida útil ou da segurança;

c) por alterações no orçamento de obras e de serviços de engenharia que causem o desequilíbrio econômico-financeiro do contrato em favor do contratado;

d) por outras alterações de cláusulas financeiras que gerem recebimentos contratuais antecipados, distorção do cronograma físico-financeiro, prorrogação injustificada do prazo contratual com custos adicionais para a empresa pública ou a sociedade de economia mista ou reajuste irregular de preços.

§ 2º O orçamento de referência do custo global de obras e serviços de engenharia deverá ser obtido a partir de custos unitários de insumos ou serviços menores ou iguais à mediana de seus correspondentes no Sistema Nacional de Pesquisa de Custos e Índices da Construção Civil (Sinapi), no caso de construção civil em geral, ou no Sistema de Custos Referenciais de Obras (Sicro), no caso de obras e serviços rodoviários, devendo ser observadas as peculiaridades geográficas.

§ 3º No caso de inviabilidade da definição dos custos consoante o disposto no § 2º, a estimativa de custo global poderá ser apurada por meio da utilização de dados contidos em tabela de referência formalmente aprovada por órgãos ou entidades da administração pública federal, em publicações técnicas especializadas, em banco de dados e sistema específico instituído para o setor ou em pesquisa de mercado.

§ 4º A empresa pública e a sociedade de economia mista poderão adotar procedimento de manifestação de interesse privado para o recebimento de propostas e projetos de empreendimentos

com vistas a atender necessidades previamente identificadas, cabendo a regulamento a definição de suas regras específicas.

§ 5º Na hipótese a que se refere o § 4º, o autor ou financiador do projeto poderá participar da licitação para a execução do empreendimento, podendo ser ressarcido pelos custos aprovados pela empresa pública ou sociedade de economia mista caso não vença o certame, desde que seja promovida a cessão de direitos de que trata o art. 80.

Art. 32. Nas licitações e contratos de que trata esta Lei serão observadas as seguintes diretrizes:

I - padronização do objeto da contratação, dos instrumentos convocatórios e das minutas de contratos, de acordo com normas internas específicas;

II - busca da maior vantagem competitiva para a empresa pública ou sociedade de economia mista, considerando custos e benefícios, diretos e indiretos, de natureza econômica, social ou ambiental, inclusive os relativos à manutenção, ao desfazimento de bens e resíduos, ao índice de depreciação econômica e a outros fatores de igual relevância;

III - parcelamento do objeto, visando a ampliar a participação de licitantes, sem perda de economia de escala, e desde que não atinja valores inferiores aos limites estabelecidos no art. 29, incisos I e II;

IV - adoção preferencial da modalidade de licitação denominada pregão, instituída pela Lei no 10.520, de 17 de julho de 2002, para a aquisição de bens e serviços comuns, assim considerados aqueles cujos padrões de desempenho e qualidade possam ser objetivamente definidos pelo edital, por meio de especificações usuais no mercado;

V - observação da política de integridade nas transações com partes interessadas.

§ 1º As licitações e os contratos disciplinados por esta Lei devem respeitar, especialmente, as normas relativas à:

I - disposição final ambientalmente adequada dos resíduos sólidos gerados pelas obras contratadas;

II - mitigação dos danos ambientais por meio de medidas condicionantes e de compensação ambiental, que serão definidas no procedimento de licenciamento ambiental;

III - utilização de produtos, equipamentos e serviços que, comprovadamente, reduzam o consumo de energia e de recursos naturais;

IV - avaliação de impactos de vizinhança, na forma da legislação urbanística;

V - proteção do patrimônio cultural, histórico, arqueológico e imaterial, inclusive por meio da avaliação do impacto direto ou indireto causado por investimentos realizados por empresas públicas e sociedades de economia mista;

VI - acessibilidade para pessoas com deficiência ou com mobilidade reduzida.

§ 2º A contratação a ser celebrada por empresa pública ou sociedade de economia mista da qual decorra impacto negativo sobre bens do patrimônio cultural, histórico, arqueológico e imaterial tombados dependerá de autorização da esfera de governo encarregada da proteção do respectivo patrimônio, devendo o impacto ser compensado por meio de medidas determinadas pelo dirigente máximo da empresa pública ou sociedade de economia mista, na forma da legislação aplicável.

§ 3º As licitações na modalidade de pregão, na forma eletrônica, deverão ser realizadas exclusivamente em portais de compras de acesso público na internet.

§ 4º Nas licitações com etapa de lances, a empresa pública ou sociedade de economia mista disponibilizará ferramentas eletrônicas para envio de lances pelos licitantes.

Art. 33. O objeto da licitação e do contrato dela decorrente será definido de forma sucinta e clara no instrumento convocatório.

Art. 34. O valor estimado do contrato a ser celebrado pela empresa pública ou pela sociedade de economia mista será sigiloso, facultando-se à contratante, mediante justificação na fase de preparação prevista no inciso I do art. 51 desta Lei, conferir publicidade ao valor estimado do objeto da licitação, sem prejuízo da divulgação do detalhamento dos quantitativos e das demais informações necessárias para a elaboração das propostas.

§ 1º Na hipótese em que for adotado o critério de julgamento por maior desconto, a informação de que trata o caput deste artigo constará do instrumento convocatório.

§ 2º No caso de julgamento por melhor técnica, o valor do prêmio ou da remuneração será incluído no instrumento convocatório.

§ 3º A informação relativa ao valor estimado do objeto da licitação, ainda que tenha caráter sigiloso, será disponibilizada a órgãos de controle externo e interno, devendo a empresa pública ou a sociedade de economia mista registrar em documento formal sua disponibilização aos órgãos de controle, sempre que solicitado.

§ 4º (VETADO).

Art. 35. Observado o disposto no art. 34, o conteúdo da proposta, quando adotado o modo de disputa fechado e até sua abertura, os atos e os procedimentos praticados em decorrência desta Lei submetem-se à legislação que regula o acesso dos cidadãos às informações detidas pela administração pública, particularmente aos termos da Lei no 12.527, de 18 de novembro de 2011.

Art. 36. A empresa pública e a sociedade de economia mista poderão promover a pré-qualificação de seus fornecedores ou produtos, nos termos do art. 64.

Art. 37. A empresa pública e a sociedade de economia mista deverão informar os dados relativos às sanções por elas aplicadas aos contratados, nos termos definidos no art. 83, de forma a manter atualizado o cadastro de empresas inidôneas de que trata o art. 23 da Lei no 12.846, de 1º de agosto de 2013.

§ 1o O fornecedor incluído no cadastro referido no caput não poderá disputar licitação ou participar, direta ou indiretamente, da execução de contrato.

§ 2o Serão excluídos do cadastro referido no caput, a qualquer tempo, fornecedores que demonstrarem a superação dos motivos que deram causa à restrição contra eles promovida.

Art. 38. Estará impedida de participar de licitações e de ser contratada pela empresa pública ou sociedade de economia mista a empresa:

I - cujo administrador ou sócio detentor de mais de 5% (cinco por cento) do capital social seja diretor ou empregado da empresa pública ou sociedade de economia mista contratante;

II - suspensa pela empresa pública ou sociedade de economia mista;

III - declarada inidônea pela União, por Estado, pelo Distrito Federal ou pela unidade federativa a que está vinculada a empresa pública ou sociedade de economia mista, enquanto perdurarem os efeitos da sanção;

IV - constituída por sócio de empresa que estiver suspensa, impedida ou declarada inidônea;

V - cujo administrador seja sócio de empresa suspensa, impedida ou declarada inidônea;

VI - constituída por sócio que tenha sido sócio ou administrador de empresa suspensa, impedida ou declarada inidônea, no período dos fatos que deram ensejo à sanção;

VII - cujo administrador tenha sido sócio ou administrador de empresa suspensa, impedida ou declarada inidônea, no período dos fatos que deram ensejo à sanção;

VIII - que tiver, nos seus quadros de diretoria, pessoa que participou, em razão de vínculo de mesma natureza, de empresa declarada inidônea.

Parágrafo único. Aplica-se a vedação prevista no caput:

I - à contratação do próprio empregado ou dirigente, como pessoa física, bem como à participação dele em procedimentos licitatórios, na condição de licitante;

II - a quem tenha relação de parentesco, até o terceiro grau civil, com:

a) dirigente de empresa pública ou sociedade de economia mista;

b) empregado de empresa pública ou sociedade de economia mista cujas atribuições envolvam a atuação na área responsável pela licitação ou contratação;

c) autoridade do ente público a que a empresa pública ou sociedade de economia mista esteja vinculada.

III - cujo proprietário, mesmo na condição de sócio, tenha terminado seu prazo de gestão ou rompido seu vínculo com a respectiva empresa pública ou sociedade de economia mista promotora da licitação ou contratante há menos de 6 (seis) meses.

Art. 39. Os procedimentos licitatórios, a pré-qualificação e os contratos disciplinados por esta Lei serão divulgados em portal específico mantido pela empresa pública ou sociedade de economia mista na internet, devendo ser adotados os seguintes prazos mínimos para apresentação de propostas ou lances, contados a partir da divulgação do instrumento convocatório:

I - para aquisição de bens:

a) 5 (cinco) dias úteis, quando adotado como critério de julgamento o menor preço ou o maior desconto;

b) 10 (dez) dias úteis, nas demais hipóteses;

II - para contratação de obras e serviços:

a) 15 (quinze) dias úteis, quando adotado como critério de julgamento o menor preço ou o maior desconto;

b) 30 (trinta) dias úteis, nas demais hipóteses;

III - no mínimo 45 (quarenta e cinco) dias úteis para licitação em que se adote como critério de julgamento a melhor técnica ou a melhor combinação de técnica e preço, bem como para licitação em que haja contratação semi-integrada ou integrada.

Parágrafo único. As modificações promovidas no instrumento convocatório serão objeto de divulgação nos mesmos termos e prazos dos atos e procedimentos originais, exceto quando a alteração não afetar a preparação das propostas.

Art. 40. As empresas públicas e as sociedades de economia mista deverão publicar e manter atualizado regulamento interno de licitações e contratos, compatível com o disposto nesta Lei, especialmente quanto a:

I - glossário de expressões técnicas;

II - cadastro de fornecedores;

III - minutas-padrão de editais e contratos;

IV - procedimentos de licitação e contratação direta;

V - tramitação de recursos;

VI - formalização de contratos;

VII - gestão e fiscalização de contratos;

VIII - aplicação de penalidades;

IX - recebimento do objeto do contrato. 97

Art. 41. Aplicam-se às licitações e contratos regidos por esta Lei as normas de direito penal contidas nos arts. 89 a 99 da Lei no 8.666, de 21 de junho de 1993.

Seção III

Das Normas Específicas para Obras e Serviços

Art. 42. Na licitação e na contratação de obras e serviços por empresas públicas e sociedades de economia mista, serão observadas as seguintes definições:

I - empreitada por preço unitário: contratação por preço certo de unidades determinadas;

II - empreitada por preço global: contratação por preço certo e total;

III - tarefa: contratação de mão de obra para pequenos trabalhos por preço certo, com ou sem fornecimento de material;

IV - empreitada integral: contratação de empreendimento em sua integralidade, com todas as etapas de obras, serviços e instalações necessárias, sob inteira responsabilidade da contratada até a sua entrega ao contratante em condições de entrada em operação, atendidos os requisitos técnicos e legais para sua utilização em condições de segurança estrutural e operacional e com as características adequadas às finalidades para as quais foi contratada;

V - contratação semi-integrada: contratação que envolve a elaboração e o desenvolvimento do projeto executivo, a execução de obras e serviços de engenharia, a montagem, a realização de testes, a pré-

operação e as demais operações necessárias e suficientes para a entrega final do objeto, de acordo com o estabelecido nos §§ 1º e 3º deste artigo;

VI - contratação integrada: contratação que envolve a elaboração e o desenvolvimento dos projetos básico e executivo, a execução de obras e serviços de engenharia, a montagem, a realização de testes, a pré-operação e as demais operações necessárias e suficientes para a entrega final do objeto, de acordo com o estabelecido nos §§ 1º, 2º e 3º deste artigo;

VII - anteprojeto de engenharia: peça técnica com todos os elementos de contornos necessários e fundamentais à elaboração do projeto básico, devendo conter minimamente os seguintes elementos:

a) demonstração e justificativa do programa de necessidades, visão global dos investimentos e definições relacionadas ao nível de serviço desejado;

b) condições de solidez, segurança e durabilidade e prazo de entrega;

c) estética do projeto arquitetônico;

d) parâmetros de adequação ao interesse público, à economia na utilização, à facilidade na execução, aos impactos ambientais e à acessibilidade;

e) concepção da obra ou do serviço de engenharia;

f) projetos anteriores ou estudos preliminares que embasaram a concepção adotada;

g) levantamento topográfico e cadastral;

h) pareceres de sondagem;

i) memorial descritivo dos elementos da edificação, dos componentes construtivos e dos materiais de construção, de forma a estabelecer padrões mínimos para a contratação;

VIII - projeto básico: conjunto de elementos necessários e suficientes, com nível de precisão adequado, para, observado o disposto no § 3º, caracterizar a obra ou o serviço, ou o complexo de obras ou de serviços objeto da licitação, elaborado com base nas indicações dos estudos técnicos preliminares, que assegure a viabilidade técnica e o adequado tratamento do impacto ambiental do empreendimento e que possibilite a avaliação do custo da obra e a definição dos métodos e do prazo de execução, devendo conter os seguintes elementos:

a) desenvolvimento da solução escolhida, de forma a fornecer visão global da obra e a identificar todos os seus elementos constitutivos com clareza;

b) soluções técnicas globais e localizadas, suficientemente detalhadas, de forma a minimizar a necessidade de reformulação ou de variantes durante as fases de elaboração do projeto executivo e de realização das obras e montagem;

c) identificação dos tipos de serviços a executar e de materiais e equipamentos a incorporar à obra, bem como suas especificações, de modo a assegurar os melhores resultados para o empreendimento, sem frustrar o caráter competitivo para a sua execução;

d) informações que possibilitem o estudo e a dedução de métodos construtivos, instalações provisórias e condições organizacionais para a obra, sem frustrar o caráter competitivo para a sua execução;

e) subsídios para montagem do plano de licitação e gestão da obra, compreendendo a sua programação, a estratégia de suprimentos, as normas de fiscalização e outros dados necessários em cada caso;

f) (VETADO);

IX - projeto executivo: conjunto dos elementos necessários e suficientes à execução completa da obra, de acordo com as normas técnicas pertinentes;

X - matriz de riscos: cláusula contratual definidora de riscos e responsabilidades entre as partes e caracterizadora do equilíbrio econômico-financeiro inicial do contrato, em termos de ônus financeiro decorrente de eventos supervenientes à contratação, contendo, no mínimo, as seguintes informações:

a) listagem de possíveis eventos supervenientes à assinatura do contrato, impactantes no equilíbrio econômico-financeiro da avença, e previsão de eventual necessidade de prolação de termo aditivo quando de sua ocorrência;

b) estabelecimento preciso das frações do objeto em que haverá liberdade das contratadas para inovar em soluções metodológicas ou tecnológicas, em obrigações de resultado, em termos de modificação das soluções previamente delineadas no anteprojeto ou no projeto básico da licitação;

c) estabelecimento preciso das frações do objeto em que não haverá liberdade das contratadas para inovar em soluções metodológicas ou tecnológicas, em obrigações de meio, devendo haver obrigação de identidade entre a execução e a solução pré-definida no anteprojeto ou no projeto básico da licitação.

§ 1º As contratações semi-integradas e integradas referidas, respectivamente, nos incisos V e VI do caput deste artigo restringir-se-ão a obras e serviços de engenharia e observarão os seguintes requisitos:

I - o instrumento convocatório deverá conter:

a) anteprojeto de engenharia, no caso de contratação integrada, com elementos técnicos que permitam a caracterização da obra ou do serviço e a elaboração e comparação, de forma isonômica, das propostas a serem ofertadas pelos particulares;

b) projeto básico, nos casos de empreitada por preço unitário, de empreitada por preço global, de empreitada integral e de contratação semi-integrada, nos termos definidos neste artigo;

c) documento técnico, com definição precisa das frações do empreendimento em que haverá liberdade de as contratadas inovarem em soluções metodológicas ou tecnológicas, seja em termos de modificação das soluções previamente delineadas no anteprojeto ou no projeto básico da licitação, seja em termos de detalhamento dos sistemas e procedimentos construtivos previstos nessas peças técnicas;

d) matriz de riscos;

II - o valor estimado do objeto a ser licitado será calculado com base em valores de mercado, em valores pagos pela administração pública em serviços e obras similares ou em avaliação do custo global da obra, aferido mediante orçamento sintético ou metodologia expedita ou paramétrica;

III - o critério de julgamento a ser adotado será o de menor preço ou de melhor combinação de técnica e preço, pontuando-se na avaliação técnica as vantagens e os benefícios que eventualmente forem oferecidos para cada produto ou solução;

IV - na contratação semi-integrada, o projeto básico poderá ser alterado, desde que demonstrada a superioridade das inovações em termos de redução de custos, de aumento da qualidade, de redução do prazo de execução e de facilidade de manutenção ou operação.

§ 2º No caso dos orçamentos das contratações integradas:

I - sempre que o anteprojeto da licitação, por seus elementos mínimos, assim o permitir, as estimativas de preço devem se basear em orçamento tão detalhado quanto possível, devendo a utilização de estimativas paramétricas e a avaliação aproximada baseada em outras obras similares ser realizadas somente nas frações do empreendimento não suficientemente detalhadas no anteprojeto da licitação, exigindo-se das contratadas, no mínimo, o mesmo nível de detalhamento em seus demonstrativos de formação de preços;

II - quando utilizada metodologia expedita ou paramétrica para abalizar o valor do empreendimento ou de fração dele, consideradas as disposições do inciso I, entre 2 (duas) ou mais técnicas estimativas possíveis, deve ser utilizada nas estimativas de preço-base a que viabilize a maior precisão orçamentária, exigindo-se das licitantes, no mínimo, o mesmo nível de detalhamento na motivação dos respectivos preços ofertados.

§ 3º Nas contratações integradas ou semi-integradas, os riscos decorrentes de fatos supervenientes à contratação associados à escolha da solução de projeto básico pela contratante deverão ser alocados como de sua responsabilidade na matriz de riscos.

§ 4º No caso de licitação de obras e serviços de engenharia, as empresas públicas e as sociedades de economia mista abrangidas por esta Lei deverão utilizar a contratação semi-integrada, prevista no inciso V do caput, cabendo a elas a elaboração ou a contratação do projeto básico antes da licitação de que trata este parágrafo, podendo ser utilizadas outras modalidades previstas nos incisos do caput deste artigo, desde que essa opção seja devidamente justificada.

§ 5º Para fins do previsto na parte final do § 4º, não será admitida, por parte da empresa pública ou da sociedade de economia mista, como justificativa para a adoção da modalidade de contratação integrada, a ausência de projeto básico.

Art. 43. Os contratos destinados à execução de obras e serviços de engenharia admitirão os seguintes regimes:

I - empreitada por preço unitário, nos casos em que os objetos, por sua natureza, possuam imprecisão inerente de quantitativos em seus itens orçamentários;

II - empreitada por preço global, quando for possível definir previamente no projeto básico, com boa margem de precisão, as quantidades dos serviços a serem posteriormente executados na fase contratual;

III - contratação por tarefa, em contratações de profissionais autônomos ou de pequenas empresas para realização de serviços técnicos comuns e de curta duração;

IV - empreitada integral, nos casos em que o contratante necessite receber o empreendimento, normalmente de alta complexidade, em condição de operação imediata;

V - contratação semi-integrada, quando for possível definir previamente no projeto básico as quantidades dos serviços a serem posteriormente executados na fase contratual, em obra ou serviço de engenharia que possa ser executado com diferentes metodologias ou tecnologias;

VI - contratação integrada, quando a obra ou o serviço de engenharia for de natureza predominantemente intelectual e de inovação tecnológica do objeto licitado ou puder ser executado com diferentes metodologias ou tecnologias de domínio restrito no mercado.

§ 1º Serão obrigatoriamente precedidas pela elaboração de projeto básico, disponível para exame de qualquer interessado, as licitações para a contratação de obras e serviços, com exceção daquelas em que for adotado o regime previsto no inciso VI do caput deste artigo.

§ 2º É vedada a execução, sem projeto executivo, de obras e serviços de engenharia.

Art. 44. É vedada a participação direta ou indireta nas licitações para obras e serviços de engenharia de que trata esta Lei:

I - de pessoa física ou jurídica que tenha elaborado o anteprojeto ou o projeto básico da licitação;

II - de pessoa jurídica que participar de consórcio responsável pela elaboração do anteprojeto ou do projeto básico da licitação;

III - de pessoa jurídica da qual o autor do anteprojeto ou do projeto básico da licitação seja administrador, controlador, gerente, responsável técnico, subcontratado ou sócio, neste último caso quando a participação superar 5% (cinco por cento) do capital votante.

§ 1º A elaboração do projeto executivo constituirá encargo do contratado, consoante preço previamente fixado pela empresa pública ou pela sociedade de economia mista.

§ 2º É permitida a participação das pessoas jurídicas e da pessoa física de que tratam os incisos II e III do caput deste artigo em licitação ou em execução de contrato, como consultor ou técnico, nas funções de fiscalização, supervisão ou gerenciamento, exclusivamente a serviço da empresa pública e da sociedade de economia mista interessadas.

§ 3º Para fins do disposto no caput, considera-se participação indireta a existência de vínculos de natureza técnica, comercial, econômica, financeira ou trabalhista entre o autor do projeto básico, pessoa física ou jurídica, e o licitante ou responsável pelos serviços, fornecimentos e obras, incluindo-se os fornecimentos de bens e serviços a estes necessários.

§ 4º O disposto no § 3º deste artigo aplica-se a empregados incumbidos de levar a efeito atos e procedimentos realizados pela empresa pública e pela sociedade de economia mista no curso da licitação.

Art. 45. Na contratação de obras e serviços, inclusive de engenharia, poderá ser estabelecida remuneração variável vinculada ao desempenho do contratado, com base em metas, padrões de qualidade, critérios de sustentabilidade ambiental e prazos de entrega definidos no instrumento convocatório e no contrato.

Parágrafo único. A utilização da remuneração variável respeitará o limite orçamentário fixado pela empresa pública ou pela sociedade de economia mista para a respectiva contratação.

Art. 46. Mediante justificativa expressa e desde que não implique perda de economia de escala, poderá ser celebrado mais de um contrato para executar serviço de mesma natureza quando o objeto da contratação puder ser executado de forma concorrente e simultânea por mais de um contratado.

§ 1º Na hipótese prevista no caput deste artigo, será mantido controle individualizado da execução do objeto contratual relativamente a cada um dos contratados.

§ 2º (VETADO).

Seção IV

Das Normas Específicas para Aquisição de Bens

Art. 47. A empresa pública e a sociedade de economia mista, na licitação para aquisição de bens, poderão:

I - indicar marca ou modelo, nas seguintes hipóteses:

a) em decorrência da necessidade de padronização do objeto;

b) quando determinada marca ou modelo comercializado por mais de um fornecedor constituir o único capaz de atender o objeto do contrato;

c) quando for necessária, para compreensão do objeto, a identificação de determinada marca ou modelo apto a servir como referência, situação em que será obrigatório o acréscimo da expressão “ou similar ou de melhor qualidade”;

II - exigir amostra do bem no procedimento de pré-qualificação e na fase de julgamento das propostas ou de lances, desde que justificada a necessidade de sua apresentação;

III - solicitar a certificação da qualidade do produto ou do processo de fabricação, inclusive sob o aspecto ambiental, por instituição previamente credenciada.

Parágrafo único. O edital poderá exigir, como condição de aceitabilidade da proposta, a adequação às normas da Associação Brasileira de Normas Técnicas (ABNT) ou a certificação da qualidade do produto por instituição credenciada pelo Sistema Nacional de Metrologia, Normalização e Qualidade Industrial (Sinmetro).

Art. 48. Será dada publicidade, com periodicidade mínima semestral, em sítio eletrônico oficial na internet de acesso irrestrito, à relação das aquisições de bens efetivadas pelas empresas públicas e pelas sociedades de economia mista, compreendidas as seguintes informações:

I - identificação do bem comprado, de seu preço unitário e da quantidade adquirida;

II - nome do fornecedor;

III - valor total de cada aquisição.

Seção V

Das Normas Específicas para Alienação de Bens

Art. 49. A alienação de bens por empresas públicas e por sociedades de economia mista será precedida de:

I - avaliação formal do bem contemplado, ressalvadas as hipóteses previstas nos incisos XVI a XVIII do art. 29;

II - licitação, ressalvado o previsto no § 3o do art. 28.

Art. 50. Estendem-se à atribuição de ônus real a bens integrantes do acervo patrimonial de empresas públicas e de sociedades de economia mista as normas desta Lei aplicáveis à sua alienação, inclusive em relação às hipóteses de dispensa e de inexigibilidade de licitação.

Seção VI

Do Procedimento de Licitação

Art. 51. As licitações de que trata esta Lei observarão a seguinte sequência de fases:

I - preparação;

II - divulgação;

III - apresentação de lances ou propostas, conforme o modo de disputa adotado;

IV - julgamento;

V - verificação de efetividade dos lances ou propostas;

VI - negociação;

VII - habilitação;

VIII - interposição de recursos;

IX - adjudicação do objeto;

X - homologação do resultado ou revogação do procedimento.

§ 1º A fase de que trata o inciso VII do caput poderá, excepcionalmente, anteceder as referidas nos incisos III a VI do caput, desde que expressamente previsto no instrumento convocatório.

§ 2º Os atos e procedimentos decorrentes das fases enumeradas no caput praticados por empresas públicas, por sociedades de economia mista e por licitantes serão efetivados preferencialmente por meio eletrônico, nos termos definidos pelo instrumento convocatório, devendo os avisos contendo os resumos dos editais das licitações e contratos abrangidos por esta Lei ser previamente publicados no Diário Oficial da União, do Estado ou do Município e na internet.

Art. 52. Poderão ser adotados os modos de disputa aberto ou fechado, ou, quando o objeto da licitação puder ser parcelado, a combinação de ambos, observado o disposto no inciso III do art. 32 desta Lei.

§ 1º No modo de disputa aberto, os licitantes apresentarão lances públicos e sucessivos, crescentes ou decrescentes, conforme o critério de julgamento adotado.

§ 2º No modo de disputa fechado, as propostas apresentadas pelos licitantes serão sigilosas até a data e a hora designadas para que sejam divulgadas.

Art. 53. Quando for adotado o modo de disputa aberto, poderão ser admitidos:

I - a apresentação de lances intermediários;

II - o reinício da disputa aberta, após a definição do melhor lance, para definição das demais colocações, quando existir diferença de pelo menos 10% (dez por cento) entre o melhor lance e o subsequente.

Parágrafo único. Consideram-se intermediários os lances:

I - iguais ou inferiores ao maior já ofertado, quando adotado o julgamento pelo critério da maior oferta;

II - iguais ou superiores ao menor já ofertado, quando adotados os demais critérios de julgamento.

Art. 54. Poderão ser utilizados os seguintes critérios de julgamento:

I - menor preço;

II - maior desconto;

III - melhor combinação de técnica e preço;

IV - melhor técnica;

V - melhor conteúdo artístico;

VI - maior oferta de preço;

VII - maior retorno econômico;

VIII - melhor destinação de bens alienados.

§ 1º Os critérios de julgamento serão expressamente identificados no instrumento convocatório e poderão ser combinados na hipótese de parcelamento do objeto, observado o disposto no inciso III do art. 32.

§ 2º Na hipótese de adoção dos critérios referidos nos incisos III, IV, V e VII do caput deste artigo, o julgamento das propostas será efetivado mediante o emprego de parâmetros específicos, definidos no instrumento convocatório, destinados a limitar a subjetividade do julgamento.

§ 3º Para efeito de julgamento, não serão consideradas vantagens não previstas no instrumento convocatório.

§ 4º O critério previsto no inciso II do caput:

I - terá como referência o preço global fixado no instrumento convocatório, estendendo-se o desconto oferecido nas propostas ou lances vencedores a eventuais termos aditivos;

II - no caso de obras e serviços de engenharia, o desconto incidirá de forma linear sobre a totalidade dos itens constantes do orçamento estimado, que deverá obrigatoriamente integrar o instrumento convocatório.

§ 5º Quando for utilizado o critério referido no inciso III do caput, a avaliação das propostas técnicas e de preço considerará o percentual de ponderação mais relevante, limitado a 70% (setenta por cento).

§ 6º Quando for utilizado o critério referido no inciso VII do caput, os lances ou propostas terão o objetivo de proporcionar economia à empresa pública ou à sociedade de economia mista, por meio da redução de suas despesas correntes, remunerando-se o licitante vencedor com base em percentual da economia de recursos gerada.

§ 7º Na implementação do critério previsto no inciso VIII do caput deste artigo, será obrigatoriamente considerada, nos termos do respectivo instrumento convocatório, a repercussão, no meio social, da finalidade para cujo atendimento o bem será utilizado pelo adquirente.

§ 8º O descumprimento da finalidade a que se refere o § 7º deste artigo resultará na imediata restituição do bem alcançado ao acervo patrimonial da empresa pública ou da sociedade de economia mista, vedado, nessa hipótese, o pagamento de indenização em favor do adquirente.

Art. 55. Em caso de empate entre 2 (duas) propostas, serão utilizados, na ordem em que se encontram enumerados, os seguintes critérios de desempate:

I - disputa final, em que os licitantes empatados poderão apresentar nova proposta fechada, em ato contínuo ao encerramento da etapa de julgamento;

II - avaliação do desempenho contratual prévio dos licitantes, desde que exista sistema objetivo de avaliação instituído;

III - os critérios estabelecidos no art. 3º da Lei no 8.248, de 23 de outubro de 1991, e no § 2º do art. 3º da Lei no 8.666, de 21 de junho de 1993;

IV - sorteio.

Art. 56. Efetuado o julgamento dos lances ou propostas, será promovida a verificação de sua efetividade, promovendo-se a desclassificação daqueles que:

I - contenham vícios insanáveis;

II - descumpram especificações técnicas constantes do instrumento convocatório;

III - apresentem preços manifestamente inexequíveis;

IV - se encontrem acima do orçamento estimado para a contratação de que trata o § 1º do art. 57, ressalvada a hipótese prevista no caput do art. 34 desta Lei;

V - não tenham sua exequibilidade demonstrada, quando exigido pela empresa pública ou pela sociedade de economia mista;

VI - apresentem desconformidade com outras exigências do instrumento convocatório, salvo se for possível a acomodação a seus termos antes da adjudicação do objeto e sem que se prejudique a atribuição de tratamento isonômico entre os licitantes.

§ 1º A verificação da efetividade dos lances ou propostas poderá ser feita exclusivamente em relação aos lances e propostas mais bem classificados.

§ 2º A empresa pública e a sociedade de economia mista poderão realizar diligências para aferir a exequibilidade das propostas ou exigir dos licitantes que ela seja demonstrada, na forma do inciso V do caput.

§ 3º Nas licitações de obras e serviços de engenharia, consideram-se inexequíveis as propostas com valores globais inferiores a 70% (setenta por cento) do menor dos seguintes valores:

I - média aritmética dos valores das propostas superiores a 50% (cinquenta por cento) do valor do orçamento estimado pela empresa pública ou sociedade de economia mista; ou

II - valor do orçamento estimado pela empresa pública ou sociedade de economia mista.

§ 4º Para os demais objetos, para efeito de avaliação da exequibilidade ou de sobrepreço, deverão ser estabelecidos critérios de aceitabilidade de preços que considerem o preço global, os quantitativos e os preços unitários, assim definidos no instrumento convocatório.

Art. 57. Confirmada a efetividade do lance ou proposta que obteve a primeira colocação na etapa de julgamento, ou que passe a ocupar essa posição em decorrência da desclassificação de outra que tenha obtido colocação superior, a empresa pública e a sociedade de economia mista deverão negociar condições mais vantajosas com quem o apresentou.

§ 1º A negociação deverá ser feita com os demais licitantes, segundo a ordem inicialmente estabelecida, quando o preço do primeiro colocado, mesmo após a negociação, permanecer acima do orçamento estimado.

§ 2º (VETADO).

§ 3º Se depois de adotada a providência referida no § 1º deste artigo não for obtido valor igual ou inferior ao orçamento estimado para a contratação, será revogada a licitação.

Art. 58. A habilitação será apreciada exclusivamente a partir dos seguintes parâmetros:

I - exigência da apresentação de documentos aptos a comprovar a possibilidade da aquisição de direitos e da contração de obrigações por parte do licitante;

II - qualificação técnica, restrita a parcelas do objeto técnica ou economicamente relevantes, de acordo com parâmetros estabelecidos de forma expressa no instrumento convocatório;

III - capacidade econômica e financeira;

IV - recolhimento de quantia a título de adiantamento, tratando-se de licitações em que se utilize como critério de julgamento a maior oferta de preço.

§ 1º Quando o critério de julgamento utilizado for a maior oferta de preço, os requisitos de qualificação técnica e de capacidade econômica e financeira poderão ser dispensados.

§ 2º Na hipótese do § 1o, reverterá a favor da empresa pública ou da sociedade de economia mista o valor de quantia eventualmente exigida no instrumento convocatório a título de adiantamento, caso o licitante não efetue o restante do pagamento devido no prazo para tanto estipulado.

Art. 59. Salvo no caso de inversão de fases, o procedimento licitatório terá fase recursal única.

§ 1º Os recursos serão apresentados no prazo de 5 (cinco) dias úteis após a habilitação e contemplarão, além dos atos praticados nessa fase, aqueles praticados em decorrência do disposto nos incisos IV e V do caput do art. 51 desta Lei.

§ 2º Na hipótese de inversão de fases, o prazo referido no § 1º será aberto após a habilitação e após o encerramento da fase prevista no inciso V do caput do art. 51, abrangendo o segundo prazo também atos decorrentes da fase referida no inciso IV do caput do art. 51 desta Lei.

Art. 60. A homologação do resultado implica a constituição de direito relativo à celebração do contrato em favor do licitante vencedor.

Art. 61. A empresa pública e a sociedade de economia mista não poderão celebrar contrato com preterição da ordem de classificação das propostas ou com terceiros estranhos à licitação.

Art. 62. Além das hipóteses previstas no § 3º do art. 57 desta Lei e no inciso II do § 2º do art. 75 desta Lei, quem dispuser de competência para homologação do resultado poderá revogar a licitação por razões de interesse público decorrentes de fato superveniente que constitua óbice manifesto e

incontornável, ou anulá-la por ilegalidade, de ofício ou por provocação de terceiros, salvo quando for viável a convalidação do ato ou do procedimento viciado.

§ 1º A anulação da licitação por motivo de ilegalidade não gera obrigação de indenizar, observado o disposto no § 2o deste artigo.

§ 2º A nulidade da licitação induz à do contrato.

§ 3º Depois de iniciada a fase de apresentação de lances ou propostas, referida no inciso III do caput do art. 51 desta Lei, a revogação ou a anulação da licitação somente será efetivada depois de se conceder aos licitantes que manifestem interesse em contestar o respectivo ato prazo apto a lhes assegurar o exercício do direito ao contraditório e à ampla defesa.

§ 4º O disposto no caput e nos §§ 1º e 2º deste artigo aplica-se, no que couber, aos atos por meio dos quais se determine a contratação direta.

Seção VII

Dos Procedimentos Auxiliares das Licitações

Art. 63. São procedimentos auxiliares das licitações regidas por esta Lei:

I - pré-qualificação permanente;

II - cadastramento;

III - sistema de registro de preços;

IV - catálogo eletrônico de padronização.

Parágrafo único. Os procedimentos de que trata o caput deste artigo obedecerão a critérios claros e objetivos definidos em regulamento.

Art. 64. Considera-se pré-qualificação permanente o procedimento anterior à licitação destinado a identificar:

I - fornecedores que reúnam condições de habilitação exigidas para o fornecimento de bem ou a execução de serviço ou obra nos prazos, locais e condições previamente estabelecidos;

II - bens que atendam às exigências técnicas e de qualidade da administração pública.

§ 1º O procedimento de pré-qualificação será público e permanentemente aberto à inscrição de qualquer interessado.

§ 2º A empresa pública e a sociedade de economia mista poderão restringir a participação em suas licitações a fornecedores ou produtos pré-qualificados, nas condições estabelecidas em regulamento.

§ 3º A pré-qualificação poderá ser efetuada nos grupos ou segmentos, segundo as especialidades dos fornecedores.

§ 4º A pré-qualificação poderá ser parcial ou total, contendo alguns ou todos os requisitos de habilitação ou técnicos necessários à contratação, assegurada, em qualquer hipótese, a igualdade de condições entre os concorrentes.

§ 5º A pré-qualificação terá validade de 1 (um) ano, no máximo, podendo ser atualizada a qualquer tempo.

§ 6º Na pré-qualificação aberta de produtos, poderá ser exigida a comprovação de qualidade.

§ 7º É obrigatória a divulgação dos produtos e dos interessados que forem pré-qualificados.

Art. 65. Os registros cadastrais poderão ser mantidos para efeito de habilitação dos inscritos em procedimentos licitatórios e serão válidos por 1 (um) ano, no máximo, podendo ser atualizados a qualquer tempo.

§ 1º Os registros cadastrais serão amplamente divulgados e ficarão permanentemente abertos para a inscrição de interessados.

§ 2º Os inscritos serão admitidos segundo requisitos previstos em regulamento.

§ 3º A atuação do licitante no cumprimento de obrigações assumidas será anotada no respectivo registro cadastral.

§ 4º A qualquer tempo poderá ser alterado, suspenso ou cancelado o registro do inscrito que deixar de satisfazer as exigências estabelecidas para habilitação ou para admissão cadastral.

Art. 66. O Sistema de Registro de Preços especificamente destinado às licitações de que trata esta Lei reger-se-á pelo disposto em decreto do Poder Executivo e pelas seguintes disposições:

§ 1º Poderá aderir ao sistema referido no caput qualquer órgão ou entidade responsável pela execução das atividades contempladas no art. 1o desta Lei.

§ 2º O registro de preços observará, entre outras, as seguintes condições:

I - efetivação prévia de ampla pesquisa de mercado;

II - seleção de acordo com os procedimentos previstos em regulamento;

III - desenvolvimento obrigatório de rotina de controle e atualização periódicos dos preços registrados;

IV - definição da validade do registro;

V - inclusão, na respectiva ata, do registro dos licitantes que aceitarem cotar os bens ou serviços com preços iguais ao do licitante vencedor na sequência da classificação do certame, assim como dos licitantes que mantiverem suas propostas originais.

§ 3º A existência de preços registrados não obriga a administração pública a firmar os contratos que deles poderão advir, sendo facultada a realização de licitação específica, assegurada ao licitante registrado preferência em igualdade de condições.

Art. 67. O catálogo eletrônico de padronização de compras, serviços e obras consiste em sistema informatizado, de gerenciamento centralizado, destinado a permitir a padronização dos itens a serem adquiridos pela empresa pública ou sociedade de economia mista que estarão disponíveis para a realização de licitação.

Parágrafo único. O catálogo referido no caput poderá ser utilizado em licitações cujo critério de julgamento seja o menor preço ou o maior desconto e conterá toda a documentação e todos os procedimentos da fase interna da licitação, assim como as especificações dos respectivos objetos, conforme disposto em regulamento.

CAPÍTULO II

DOS CONTRATOS

Seção I

Da Formalização dos Contratos

Art. 68. Os contratos de que trata esta Lei regulam-se pelas suas cláusulas, pelo disposto nesta Lei e pelos preceitos de direito privado.

Art. 69. São cláusulas necessárias nos contratos disciplinados por esta Lei:

I - o objeto e seus elementos característicos;

II - o regime de execução ou a forma de fornecimento;

III - o preço e as condições de pagamento, os critérios, a data-base e a periodicidade do reajustamento de preços e os critérios de atualização monetária entre a data do adimplemento das obrigações e a do efetivo pagamento;

IV - os prazos de início de cada etapa de execução, de conclusão, de entrega, de observação, quando for o caso, e de recebimento;

V - as garantias oferecidas para assegurar a plena execução do objeto contratual, quando exigidas, observado o disposto no art. 68;

VI - os direitos e as responsabilidades das partes, as tipificações das infrações e as respectivas penalidades e valores das multas;

VII - os casos de rescisão do contrato e os mecanismos para alteração de seus termos;

VIII - a vinculação ao instrumento convocatório da respectiva licitação ou ao termo que a dispensou ou a inexigiu, bem como ao lance ou proposta do licitante vencedor;

IX - a obrigação do contratado de manter, durante a execução do contrato, em compatibilidade com as obrigações por ele assumidas, as condições de habilitação e qualificação exigidas no curso do procedimento licitatório;

X - matriz de riscos.

§ 1º (VETADO).

§ 2º Nos contratos decorrentes de licitações de obras ou serviços de engenharia em que tenha sido adotado o modo de disputa aberto, o contratado deverá reelaborar e apresentar à empresa pública ou à sociedade de economia mista e às suas respectivas subsidiárias, por meio eletrônico, as planilhas com indicação dos quantitativos e dos custos unitários, bem como do detalhamento das Bonificações e Despesas Indiretas (BDI) e dos Encargos Sociais (ES), com os respectivos valores adequados ao lance vencedor, para fins do disposto no inciso III do caput deste artigo.

Art. 70. Poderá ser exigida prestação de garantia nas contratações de obras, serviços e compras.

§ 1º Caberá ao contratado optar por uma das seguintes modalidades de garantia:

I - caução em dinheiro;

II - seguro-garantia;

III - fiança bancária.

§ 2º A garantia a que se refere o caput não excederá a 5% (cinco por cento) do valor do contrato e terá seu valor atualizado nas mesmas condições nele estabelecidas, ressalvado o previsto no § 3o deste artigo.

§ 3º Para obras, serviços e fornecimentos de grande vulto envolvendo complexidade técnica e riscos financeiros elevados, o limite de garantia previsto no § 2º poderá ser elevado para até 10% (dez por cento) do valor do contrato.

§ 4º A garantia prestada pelo contratado será liberada ou restituída após a execução do contrato, devendo ser atualizada monetariamente na hipótese do inciso I do § 1º deste artigo.

Art. 71. A duração dos contratos regidos por esta Lei não excederá a 5 (cinco) anos, contados a partir de sua celebração, exceto:

I - para projetos contemplados no plano de negócios e investimentos da empresa pública ou da sociedade de economia mista;

II - nos casos em que a pactuação por prazo superior a 5 (cinco) anos seja prática rotineira de mercado e a imposição desse prazo inviabilize ou onere excessivamente a realização do negócio.

Parágrafo único. É vedado o contrato por prazo indeterminado.

Art. 72. Os contratos regidos por esta Lei somente poderão ser alterados por acordo entre as partes, vedando-se ajuste que resulte em violação da obrigação de licitar.

Art. 73. A redução a termo do contrato poderá ser dispensada no caso de pequenas despesas de pronta entrega e pagamento das quais não resultem obrigações futuras por parte da empresa pública ou da sociedade de economia mista.

Parágrafo único. O disposto no caput não prejudicará o registro contábil exaustivo dos valores despendidos e a exigência de recibo por parte dos respectivos destinatários.

Art. 74. É permitido a qualquer interessado o conhecimento dos termos do contrato e a obtenção de cópia autenticada de seu inteiro teor ou de qualquer de suas partes, admitida a exigência de ressarcimento dos custos, nos termos previstos na Lei no 12.527, de 18 de novembro de 2011.

Art. 75. A empresa pública e a sociedade de economia mista convocarão o licitante vencedor ou o destinatário de contratação com dispensa ou inexigibilidade de licitação para assinar o termo de contrato, observados o prazo e as condições estabelecidos, sob pena de decadência do direito à contratação.

§ 1º O prazo de convocação poderá ser prorrogado 1 (uma) vez, por igual período.

§ 2º É facultado à empresa pública ou à sociedade de economia mista, quando o convocado não assinar o termo de contrato no prazo e nas condições estabelecidos:

I - convocar os licitantes remanescentes, na ordem de classificação, para fazê-lo em igual prazo e nas mesmas condições propostas pelo primeiro classificado, inclusive quanto aos preços atualizados em conformidade com o instrumento convocatório;

II - revogar a licitação.

Art. 76. O contratado é obrigado a reparar, corrigir, remover, reconstruir ou substituir, às suas expensas, no total ou em parte, o objeto do contrato em que se verificarem vícios, defeitos ou incorreções resultantes da execução ou de materiais empregados, e responderá por danos causados diretamente a terceiros ou à empresa pública ou sociedade de economia mista, independentemente da comprovação de sua culpa ou dolo na execução do contrato.

Art. 77. O contratado é responsável pelos encargos trabalhistas, fiscais e comerciais resultantes da execução do contrato.

§ 1º A inadimplência do contratado quanto aos encargos trabalhistas, fiscais e comerciais não transfere à empresa pública ou à sociedade de economia mista a responsabilidade por seu pagamento, nem poderá onerar o objeto do contrato ou restringir a regularização e o uso das obras e edificações, inclusive perante o Registro de Imóveis.

§ 2º (VETADO).

Art. 78. O contratado, na execução do contrato, sem prejuízo das responsabilidades contratuais e legais, poderá subcontratar partes da obra, serviço ou fornecimento, até o limite admitido, em cada caso, pela empresa pública ou pela sociedade de economia mista, conforme previsto no edital do certame.

§ 1º A empresa subcontratada deverá atender, em relação ao objeto da subcontratação, as exigências de qualificação técnica impostas ao licitante vencedor.

§ 2º É vedada a subcontratação de empresa ou consórcio que tenha participado:

I - do procedimento licitatório do qual se originou a contratação;

II - direta ou indiretamente, da elaboração de projeto básico ou executivo.

§ 3º As empresas de prestação de serviços técnicos especializados deverão garantir que os integrantes de seu corpo técnico executem pessoal e diretamente as obrigações a eles imputadas, quando a respectiva relação for apresentada em procedimento licitatório ou em contratação direta.

Art. 79. Na hipótese do § 6º do art. 54, quando não for gerada a economia prevista no lance ou proposta, a diferença entre a economia contratada e a efetivamente obtida será descontada da remuneração do contratado.

Parágrafo único. Se a diferença entre a economia contratada e a efetivamente obtida for superior à remuneração do contratado, será aplicada a sanção prevista no contrato, nos termos do inciso VI do caput do art. 69 desta Lei.

Art. 80. Os direitos patrimoniais e autorais de projetos ou serviços técnicos especializados desenvolvidos por profissionais autônomos ou por empresas contratadas passam a ser propriedade da empresa pública ou sociedade de economia mista que os tenha contratado, sem prejuízo da preservação da identificação dos respectivos autores e da responsabilidade técnica a eles atribuída.

Seção II

Da Alteração dos Contratos

Art. 81. Os contratos celebrados nos regimes previstos nos incisos I a V do art. 43 contarão com cláusula que estabeleça a possibilidade de alteração, por acordo entre as partes, nos seguintes casos:

I - quando houver modificação do projeto ou das especificações, para melhor adequação técnica aos seus objetivos;

II - quando necessária a modificação do valor contratual em decorrência de acréscimo ou diminuição quantitativa de seu objeto, nos limites permitidos por esta Lei;

III - quando conveniente a substituição da garantia de execução;

IV - quando necessária a modificação do regime de execução da obra ou serviço, bem como do modo de fornecimento, em face de verificação técnica da inaplicabilidade dos termos contratuais originários;

V - quando necessária a modificação da forma de pagamento, por imposição de circunstâncias supervenientes, mantido o valor inicial atualizado, vedada a antecipação do pagamento, com relação ao cronograma financeiro fixado, sem a correspondente contraprestação de fornecimento de bens ou execução de obra ou serviço;

VI - para restabelecer a relação que as partes pactuaram inicialmente entre os encargos do contratado e a retribuição da administração para a justa remuneração da obra, serviço ou fornecimento, objetivando a manutenção do equilíbrio econômico-financeiro inicial do contrato, na hipótese de sobrevirem fatos imprevisíveis, ou previsíveis porém de consequências incalculáveis, retardadores ou impeditivos da execução do ajustado, ou, ainda, em caso de força maior, caso fortuito ou fato do príncipe, configurando álea econômica extraordinária e extracontratual.

§ 1º O contratado poderá aceitar, nas mesmas condições contratuais, os acréscimos ou supressões que se fizerem nas obras, serviços ou compras, até 25% (vinte e cinco por cento) do valor inicial atualizado do contrato, e, no caso particular de reforma de edifício ou de equipamento, até o limite de 50% (cinquenta por cento) para os seus acréscimos.

§ 2º Nenhum acréscimo ou supressão poderá exceder os limites estabelecidos no § 1º, salvo as supressões resultantes de acordo celebrado entre os contratantes.

§ 3º Se no contrato não houverem sido contemplados preços unitários para obras ou serviços, esses serão fixados mediante acordo entre as partes, respeitados os limites estabelecidos no § 1º.

§ 4º No caso de supressão de obras, bens ou serviços, se o contratado já houver adquirido os materiais e posto no local dos trabalhos, esses materiais deverão ser pagos pela empresa pública ou sociedade de economia mista pelos custos de aquisição regularmente comprovados e monetariamente corrigidos, podendo caber indenização por outros danos eventualmente decorrentes da supressão, desde que regularmente comprovados.

§ 5º A criação, a alteração ou a extinção de quaisquer tributos ou encargos legais, bem como a superveniência de disposições legais, quando ocorridas após a data da apresentação da proposta, com comprovada repercussão nos preços contratados, implicarão a revisão destes para mais ou para menos, conforme o caso.

§ 6º Em havendo alteração do contrato que aumente os encargos do contratado, a empresa pública ou a sociedade de economia mista deverá restabelecer, por aditamento, o equilíbrio econômico-financeiro inicial.

§ 7º A variação do valor contratual para fazer face ao reajuste de preços previsto no próprio contrato e as atualizações, compensações ou penalizações financeiras decorrentes das condições de pagamento nele previstas, bem como o empenho de dotações orçamentárias suplementares até o limite do seu

valor corrigido, não caracterizam alteração do contrato e podem ser registrados por simples apostila, dispensada a celebração de aditamento.

§ 8º É vedada a celebração de aditivos decorrentes de eventos supervenientes alocados, na matriz de riscos, como de responsabilidade da contratada.

Seção III

Das Sanções Administrativas

Art. 82. Os contratos devem conter cláusulas com sanções administrativas a serem aplicadas em decorrência de atraso injustificado na execução do contrato, sujeitando o contratado a multa de mora, na forma prevista no instrumento convocatório ou no contrato.

§ 1º A multa a que alude este artigo não impede que a empresa pública ou a sociedade de economia mista rescinda o contrato e aplique as outras sanções previstas nesta Lei.

§ 2º A multa, aplicada após regular processo administrativo, será descontada da garantia do respectivo contratado.

§ 3º Se a multa for de valor superior ao valor da garantia prestada, além da perda desta, responderá o contratado pela sua diferença, a qual será descontada dos pagamentos eventualmente devidos pela empresa pública ou pela sociedade de economia mista ou, ainda, quando for o caso, cobrada judicialmente.

Art. 83. Pela inexecução total ou parcial do contrato a empresa pública ou a sociedade de economia mista poderá, garantida a prévia defesa, aplicar ao contratado as seguintes sanções:

I - advertência;

II - multa, na forma prevista no instrumento convocatório ou no contrato;

III - suspensão temporária de participação em licitação e impedimento de contratar com a entidade sancionadora, por prazo não superior a 2 (dois) anos.

§ 1º Se a multa aplicada for superior ao valor da garantia prestada, além da perda desta, responderá o contratado pela sua diferença, que será descontada dos pagamentos eventualmente devidos pela empresa pública ou pela sociedade de economia mista ou cobrada judicialmente.

§ 2º As sanções previstas nos incisos I e III do caput poderão ser aplicadas juntamente com a do inciso II, devendo a defesa prévia do interessado, no respectivo processo, ser apresentada no prazo de 10 (dez) dias úteis.

Art. 84. As sanções previstas no inciso III do art. 83 poderão também ser aplicadas às empresas ou aos profissionais que, em razão dos contratos regidos por esta Lei:

I - tenham sofrido condenação definitiva por praticarem, por meios dolosos, fraude fiscal no recolhimento de quaisquer tributos;

II - tenham praticado atos ilícitos visando a frustrar os objetivos da licitação;

III - demonstrem não possuir idoneidade para contratar com a empresa pública ou a sociedade de economia mista em virtude de atos ilícitos praticados.

CAPÍTULO III

DA FISCALIZAÇÃO PELO ESTADO E PELA SOCIEDADE

Art. 85. Os órgãos de controle externo e interno das 3 (três) esferas de governo fiscalizarão as empresas públicas e as sociedades de economia mista a elas relacionadas, inclusive aquelas domiciliadas no exterior, quanto à legitimidade, à economicidade e à eficácia da aplicação de seus recursos, sob o ponto de vista contábil, financeiro, operacional e patrimonial.

§ 1º Para a realização da atividade fiscalizatória de que trata o caput, os órgãos de controle deverão ter acesso irrestrito aos documentos e às informações necessários à realização dos trabalhos, inclusive aqueles classificados como sigilosos pela empresa pública ou pela sociedade de economia mista, nos termos da Lei no 12.527, de 18 de novembro de 2011.

§ 2º O grau de confidencialidade será atribuído pelas empresas públicas e sociedades de economia mista no ato de entrega dos documentos e informações solicitados, tornando-se o órgão de controle com o qual foi compartilhada a informação sigilosa corresponsável pela manutenção do seu sigilo.

§ 3º Os atos de fiscalização e controle dispostos neste Capítulo aplicar-se-ão, também, às empresas públicas e às sociedades de economia mista de caráter e constituição transnacional no que se refere aos atos de gestão e aplicação do capital nacional, independentemente de estarem incluídos ou não em seus respectivos atos e acordos constitutivos.

Art. 86. As informações das empresas públicas e das sociedades de economia mista relativas a licitações e contratos, inclusive aqueles referentes a bases de preços, constarão de bancos de dados eletrônicos atualizados e com acesso em tempo real aos órgãos de controle competentes.

§ 1º As demonstrações contábeis auditadas da empresa pública e da sociedade de economia mista serão disponibilizadas no sítio eletrônico da empresa ou da sociedade na internet, inclusive em formato eletrônico editável.

§ 2º As atas e demais expedientes oriundos de reuniões, ordinárias ou extraordinárias, dos conselhos de administração ou fiscal das empresas públicas e das sociedades de economia mista, inclusive gravações e filmagens, quando houver, deverão ser disponibilizados para os órgãos de controle sempre que solicitados, no âmbito dos trabalhos de auditoria.

§ 3º O acesso dos órgãos de controle às informações referidas no caput e no § 2º será restrito e individualizado.

§ 4º As informações que sejam revestidas de sigilo bancário, estratégico, comercial ou industrial serão assim identificadas, respondendo o servidor administrativa, civil e penalmente pelos danos causados à empresa pública ou à sociedade de economia mista e a seus acionistas em razão de eventual divulgação indevida.

§ 5º Os critérios para a definição do que deve ser considerado sigilo estratégico, comercial ou industrial serão estabelecidos em regulamento.

Art. 87. O controle das despesas decorrentes dos contratos e demais instrumentos regidos por esta Lei será feito pelos órgãos do sistema de controle interno e pelo tribunal de contas competente, na forma da legislação pertinente, ficando as empresas públicas e as sociedades de economia mista responsáveis pela demonstração da legalidade e da regularidade da despesa e da execução, nos termos da Constituição.

§ 1º Qualquer cidadão é parte legítima para impugnar edital de licitação por irregularidade na aplicação desta Lei, devendo protocolar o pedido até 5 (cinco) dias úteis antes da data fixada para a ocorrência do

certame, devendo a entidade julgar e responder à impugnação em até 3 (três) dias úteis, sem prejuízo da faculdade prevista no § 2o.

§ 2º Qualquer licitante, contratado ou pessoa física ou jurídica poderá representar ao tribunal de contas ou aos órgãos integrantes do sistema de controle interno contra irregularidades na aplicação desta Lei, para os fins do disposto neste artigo.

§ 3º Os tribunais de contas e os órgãos integrantes do sistema de controle interno poderão solicitar para exame, a qualquer tempo, documentos de natureza contábil, financeira, orçamentária, patrimonial e operacional das empresas públicas, das sociedades de economia mista e de suas subsidiárias no Brasil e no exterior, obrigando-se, os jurisdicionados, à adoção das medidas corretivas pertinentes que, em função desse exame, lhes forem determinadas.

Art. 88. As empresas públicas e as sociedades de economia mista deverão disponibilizar para conhecimento público, por meio eletrônico, informação completa mensalmente atualizada sobre a execução de seus contratos e de seu orçamento, admitindo-se retardo de até 2 (dois) meses na divulgação das informações.

§ 1º A disponibilização de informações contratuais referentes a operações de perfil estratégico ou que tenham por objeto segredo industrial receberá proteção mínima necessária para lhes garantir confidencialidade.

§ 2º O disposto no § 1o não será oponível à fiscalização dos órgãos de controle interno e do tribunal de contas, sem prejuízo da responsabilização administrativa, civil e penal do servidor que der causa à eventual divulgação dessas informações.

Art. 89. O exercício da supervisão por vinculação da empresa pública ou da sociedade de economia mista, pelo órgão a que se vincula, não pode ensejar a redução ou a supressão da autonomia conferida pela lei específica que autorizou a criação da entidade supervisionada ou da autonomia inerente a sua natureza, nem autoriza a ingerência do supervisor em sua administração e funcionamento, devendo a supervisão ser exercida nos limites da legislação aplicável.

Art. 90. As ações e deliberações do órgão ou ente de controle não podem implicar interferência na gestão das empresas públicas e das sociedades de economia mista a ele submetidas nem ingerência no exercício de suas competências ou na definição de políticas públicas.

TÍTULO III

DISPOSIÇÕES FINAIS E TRANSITÓRIAS

Art. 91. A empresa pública e a sociedade de economia mista constituídas anteriormente à vigência desta Lei deverão, no prazo de 24 (vinte e quatro) meses, promover as adaptações necessárias à adequação ao disposto nesta Lei.

§ 1º A sociedade de economia mista que tiver capital fechado na data de entrada em vigor desta Lei poderá, observado o prazo estabelecido no caput, ser transformada em empresa pública, mediante resgate, pela empresa, da totalidade das ações de titularidade de acionistas privados, com base no valor de patrimônio líquido constante do último balanço aprovado pela assembleia-geral.

§ 2º (VETADO).

§ 3o Permanecem regidos pela legislação anterior procedimentos licitatórios e contratos iniciados ou celebrados até o final do prazo previsto no caput.

Art. 92. O Registro Público de Empresas Mercantis e Atividades Afins manterá banco de dados público e gratuito, disponível na internet, contendo a relação de todas as empresas públicas e as sociedades de economia mista.

Parágrafo único. É a União proibida de realizar transferência voluntária de recursos a Estados, ao Distrito Federal e a Municípios que não fornecerem ao Registro Público de Empresas Mercantis e Atividades Afins as informações relativas às empresas públicas e às sociedades de economia mista a eles vinculadas.

Art. 93. As despesas com publicidade e patrocínio da empresa pública e da sociedade de economia mista não ultrapassarão, em cada exercício, o limite de 0,5% (cinco décimos por cento) da receita operacional bruta do exercício anterior.

§ 1º O limite disposto no caput poderá ser ampliado, até o limite de 2% (dois por cento) da receita bruta do exercício anterior, por proposta da diretoria da empresa pública ou da sociedade de economia mista justificada com base em parâmetros de mercado do setor específico de atuação da empresa ou da sociedade e aprovada pelo respectivo Conselho de Administração.

§ 2º É vedado à empresa pública e à sociedade de economia mista realizar, em ano de eleição para cargos do ente federativo a que sejam vinculadas, despesas com publicidade e patrocínio que excedam a média dos gastos nos 3 (três) últimos anos que antecedem o pleito ou no último ano imediatamente anterior à eleição.

Art. 94. Aplicam-se à empresa pública, à sociedade de economia mista e às suas subsidiárias as sanções previstas na Lei no 12.846, de 1o de agosto de 2013, salvo as previstas nos incisos II, III e IV do caput do art. 19 da referida Lei.

Art. 95. A estratégia de longo prazo prevista no art. 23 deverá ser aprovada em até 180 (cento e oitenta) dias da data de publicação da presente Lei.

Art. 96. Revogam-se:

I - o § 2º do art. 15 da Lei no 3.890-A, de 25 de abril de 1961, com a redação dada pelo art. 19 da Lei no 11.943, de 28 de maio de 2009;

II - os arts. 67 e 68 da Lei no 9.478, de 6 de agosto de 1997.

Art. 97. Esta Lei entra em vigor na data de sua publicação.

Brasília, 30 de junho de 2016; 195o da Independência e 128o da República.

MICHEL TEMER

Alexandre de Moraes

Henrique Meirelles

Dyogo Henrique de Oliveira

ANEXO II

ESTATUTO SOCIAL DA COMPANHIA DE ENGENHARIA DE TRÁFEGO - CET (criada pela Lei Municipal n° 8.394, de 28 de maio de 1976)

“CAPÍTULO I DA DENOMINAÇÃO, SEDE, FORO, OBJETO E DURAÇÃO

Art. 1º A COMPANHIA DE ENGENHARIA DE TRÁFEGO - CET (“Companhia”) é uma sociedade por ações, de economia mista, criada em virtude de autorização contida na Lei Municipal n° 8.394, de 28 de maio de 1976, que se regerá por este Estatuto e pela legislação que lhe for aplicável.

Parágrafo único. O prazo de duração da Companhia é indeterminado.

Art. 2º A Companhia tem sede, administração e foro no Município de São Paulo, podendo abrir e fechar filiais, sucursais, agências e escritórios onde convier, a critério do Conselho de Administração.

Art. 3º A Companhia tem por objeto:

I - planejar e implantar, nas vias e logradouros do Município, a operação do sistema viário, com o fim de assegurar maior segurança e fluidez do trânsito e do tráfego;

II - promover a implantação e a exploração econômica de equipamentos urbanos e atividades complementares, na forma e em locais definidos por Decreto do Executivo Municipal, de modo a melhorar as condições do trânsito e do tráfego;

III - prestar serviços ou executar obras relacionadas à operação do sistema viário, mediante contratos com pessoas de direito público ou privado e, ainda, com pessoas físicas.

...

CAPÍTULO VIII

ÁREA DE GESTÃO DE RISCOS E CONTROLE INTERNO Composição e Funcionamento

Art. 37. A Área de Gestão de Riscos e Controle Interno será responsável pela verificação de cumprimento de obrigações e de gestão de riscos e deverá ser vinculado ao Diretor Presidente e por ele liderada.

Parágrafo único. Caso se suspeite do envolvimento do Diretor Presidente em irregularidades ou quando este se furtar à obrigação de adotar medidas necessárias em relação à situação a ele relatada, o Conselho de Administração poderá deliberar, em reunião própria, que a Área de Gestão de Riscos e Controle Interno se reportará diretamente a ele, por período determinado.

Art. 38. A Área de Gestão de Riscos e Controle Interno terá por atribuições:

I - propor políticas de integridade e Gerenciamento de Riscos e comunicá-las a todo o corpo funcional da organização;

II - verificar a aderência da estrutura organizacional e dos processos, produtos e serviços da Companhia às leis, normativos, políticas e diretrizes internas e demais regulamentos aplicáveis;

III - comunicar à Diretoria, aos Conselhos de Administração e Fiscal e ao Comitê de Auditoria Estatutário a ocorrência de ato ou conduta em desacordo com as normas aplicáveis à Companhia;

IV - verificar a aplicação adequada do princípio da segregação de funções, de forma que seja evitada a ocorrência de conflitos de interesse e fraudes;

V - elaborar, divulgar e verificar o cumprimento do Código de Conduta e Integridade;

VI - gerir canal de denúncias que possibilite o recebimento de denúncias internas e externas relativas ao descumprimento do Código de Conduta e Integridade e das demais normas internas de ética e obrigacionais;

VII - estabelecer mecanismos destinados à proteção de denunciantes de boa-fé;

VIII - propor procedimentos que assegurem a pronta interrupção de irregularidades ou infrações detectadas e a tempestiva remediação dos danos gerados;

IX - coordenar os processos de identificação, classificação e avaliação dos riscos a que está sujeita a Companhia;

X - coordenar a elaboração e monitorar os planos de ação para mitigação dos riscos identificados, verificando continuamente a adequação e a eficácia da gestão de riscos;

XI - estabelecer planos de contingência para os principais processos de trabalho da organização;

XII - elaborar relatórios periódicos de suas atividades, submetendo-os à Diretoria, aos Conselhos de Administração e Fiscal e ao Comitê de Auditoria;

XIII - garantir a transparência da pessoa jurídica;

XIV - garantir a confiabilidade dos indicadores de desempenho da entidade;

XV - outras atividades correlatas definidas pelo Diretor estatutário.

CAPÍTULO IX AUDITORIA INTERNA Composição e Funcionamento

Art. 39. A Auditoria Interna será vinculada ao Conselho de Administração, por meio do Comitê de Auditoria Estatutário, e tem como atribuições:

I - avaliar a conformidade dos trabalhos, processos e resultados da Companhia com as normas, regulamentos internos e legislação específica;

II - aferir a adequação do controle interno, a efetividade do gerenciamento dos riscos e dos processos de governança e a confiabilidade do processo de coleta, mensuração, classificação, acumulação registro e divulgação de eventos e transações, visando ao preparo de demonstrações financeiras.

ANEXO III

POLÍTICA DE GESTÃO DE RISCOS

OBJETO

A Política de Gestão de Riscos ("Política") da Companhia de Engenharia de Tráfego ("CET") tem o propósito de estabelecer as regras de estruturas e práticas de gestão de riscos e controle interno, de maneira geral e transparente, consoante normas legais e estatutárias em vigor.

DISPOSIÇÕES APLICÁVEIS

Diretrizes

1. A presente "Política" integra o Programa de Integridade da CET e busca garantir o cumprimento do disposto no artigo 9º, seus incisos e parágrafos, da Lei Federal nº 13.303, de 30 de junho de 2016, estabelecendo o posicionamento da empresa diante de eventuais riscos que possam ameaçar o alcance dos objetivos organizacionais e ou prejudicar a sua imagem e reputação.

2. Consoante a norma ABNT NBR ISO 31000:2009, da Associação Brasileira de Normas Técnicas (ABNT), a política de gestão de riscos caracteriza-se na "declaração das intenções e diretrizes gerais de uma organização relacionadas à gestão de riscos", devendo especificar:

2.1.Objetivos organizacionais em relação à gestão de riscos;

2.2.Integração da gestão de riscos a processos e políticas organizacionais;

2.3.Responsabilidade por gerenciar riscos;

2.4.Diretrizes sobre como identificar, avaliar, tratar e monitorar os riscos;

2.5.Fluxo de comunicação e consultas, internas e externas, sobre assuntos relacionados a riscos;

2.6.Diretrizes para a medição do desempenho da gestão de riscos;

2.7.Análise crítica e aperfeiçoamento da política e das estruturas de gestão de riscos em resposta a um evento ou mudança nas circunstâncias.

Definições e práticas

3. **Conceituação de risco**: evento futuro e incerto que, caso ocorra, pode impactar negativamente o alcance dos objetivos da empresa.

3.1.O risco é inerente a qualquer atividade na vida pessoal, profissional ou nas organizações, e pode envolver perdas, bem como oportunidades.

4. **Origem dos eventos**: determinar a origem dos eventos (externos ou internos) que representam riscos é importante, pois auxilia na definição da abordagem a ser empregada por parte da empresa.

4.1.Riscos externos: são ocorrências associadas ao ambiente macroeconômico (tecnologias emergentes, ações da concorrência), político (mudança no cenário político), social (conflitos sociais), natural (aquecimento global, catástrofes ambientais) ou setorial (atos terroristas, problemas de saúde pública), em que a empresa opera. A empresa, em geral, não consegue intervir diretamente sobre tais eventos e terá, portanto, uma ação predominantemente reativa, devendo estar bem preparada para essa ação.

4.2.Riscos internos: são eventos originados na própria estrutura da empresa, pelos seus processos, seu quadro de pessoal ou de seu ambiente de tecnologia. A empresa pode e deve, em geral, interagir diretamente com uma ação proativa.

5. Natureza dos riscos: os riscos aos quais a empresa pode estar sujeita classificam-se, de acordo com a sua natureza, em: estratégicos, operacionais, financeiros, regulatórios e cibernéticos.

5.1.Riscos estratégicos: estão associados à tomada de decisão da alta administração e podem gerar prejuízo econômico à empresa.

5.2.Riscos operacionais: estão associados à possibilidade de ocorrência de perdas (de produção, ativos, receitas) resultantes de falhas, deficiências ou inadequação de processos internos, pessoas e sistemas, assim como de eventos externos como catástrofes naturais, fraudes, greves e atos terroristas, com impacto negativo na imagem e reputação da empresa.

5.3.Riscos financeiros: estão associados à exposição das operações financeiras da empresa, tais como a administração financeira inadequada, que conduz a endividamento elevado.

5.4.Riscos regulatórios: também conhecidos como riscos de compliance (de conformidade), estão associados à falta de habilidade ou disciplina da empresa para cumprir com a legislação e ou regulamentação externa aplicáveis ao seu negócio e às normas e procedimentos internos.

5.5.Riscos cibernéticos: estão associados às falhas, indisponibilidade ou obsolescência de equipamentos e instalações, assim como de sistemas informatizados de controle, comunicação, logística e gerenciamento operacional, que prejudiquem ou impossibilitem a continuidade das atividades regulares da empresa, ao longo da sua cadeia de valor (fornecedores, parceiros, unidades orgânicas e usuários dos serviços prestados).

6. Objetivos organizacionais em relação à gestão de riscos: o Conselho de Administração da CET é o responsável por determinar os objetivos estratégicos da empresa e o perfil de risco aceitável pela para alcançar tais objetivos.

6.1.Os objetivos estratégicos são definidos por meio do Planejamento Estratégico, instrumento de gestão que contempla o conjunto medidas estratégicas (ações, programas ou projetos) e seus respectivos planos de ação, organizados e ordenados sob os pontos de vista físico e econômico-financeiro.

6.2.O perfil de risco significa em quanta exposição ao risco se aceita incorrer, o que envolve tanto o nível de apetite, quanto o de tolerância a riscos.

6.3.Apetite ao risco está associado ao nível de risco que a empresa pode aceitar na busca e realização de sua missão/visão.

6.4.Tolerância ao risco diz respeito ao nível aceitável de variabilidade na realização das metas e objetivos definidos, sendo uma atividade mais associada ao monitoramento.

6.5.O perfil de risco deverá estar refletido na cultura da empresa, cabendo ao Conselho de Administração outorgar um mandato claro para a Diretoria administrá-lo.

6.6.Os riscos corporativos identificados devem ser conhecidos por toda a empresa e, portanto, devidamente comunicados pela Diretoria.

7. Integração da gestão de riscos a processos e políticas organizacionais: todas as atividades da empresa serão realizadas de acordo com as exigências legais, os normativos internos e as boas

práticas governamentais e de mercado, mediante o comprometimento com os altos padrões de integridade e valores éticos determinados no Código de Conduta e Integridade.

8. Responsabilidade por gerenciar riscos: compete à Diretoria identificar, preventivamente, por meio de sistema de informações adequado, e listar os principais riscos aos quais a empresa está exposta, sua probabilidade de ocorrência, bem como as medidas e os planos adotados para sua prevenção ou minimização.

8.1.O entendimento e alinhamento dos conceitos relacionados a riscos, bem como a formação de um linguajar comum constituem a gênese da cultura de gerenciamento de riscos, devendo-se implantar o que melhor se aplica à realidade empresa, no contexto em que se encontra e atua.

8.2.Os riscos corporativos serão, em sua diversidade, controlados e mitigados no âmbito geral, mediante o envolvimento de todos os níveis da empresa, a partir da delegação da responsabilidade pelo seu gerenciamento, de forma clara e formal, à Gerência de Controle Interno, por meio do seu Departamento de Gestão de Riscos.

9. Diretrizes sobre como identificar, avaliar, tratar e monitorar os riscos: o processo de gestão de riscos será desenvolvido mediante ações relativas às seguintes etapas:

9.1.A etapa de identificação caracteriza-se na ação de reconhecer e descrever os riscos aos quais a empresa está exposta, definindo-se eventos, fontes, impactos e responsáveis por cada risco, com a participação de todos os envolvidos nos processos da empresa, nos seus diferentes níveis.

9.2.A etapa de avaliação caracteriza-se na realização de análises qualitativas e ou quantitativas, visando à definição dos atributos de impacto e vulnerabilidade, utilizados na priorização dos riscos a serem tratados, devendo-se considerar, inclusive, o levantamento e a análise dos controles já existentes, apurando-se, assim, os riscos residuais.

9.3.A etapa de tratamento caracteriza-se na definição do tratamento a ser dado aos riscos priorizados e como esses deverão ser monitorados e comunicados às diversas partes envolvidas, cabendo a decisão entre evitá-los; mitigá-los, pela definição de planos de ação e controles internos; compartilhá-los; ou aceitá-los.

10. A etapa de monitoramento caracteriza-se na supervisão:

10.1. da implantação e manutenção dos planos de ação;

10.2. da verificação do alcance das metas das ações estabelecidas, através de atividades gerenciais contínuas e ou avaliações independentes;

10.3. da garantia de que os controles estejam sendo eficazes e eficientes;

10.4. da detecção de mudanças no contexto externo e interno, identificando riscos emergentes;

10.5. da análise das mudanças nos eventos de risco, tendências, sucessos e fracassos, aprendendo-se com eles.

11. Fluxo de comunicação e consultas, internas e externas, sobre assuntos relacionados a riscos: a comunicação dos riscos busca assegurar um fluxo tempestivo de informações relevantes relacionadas a riscos nos diversos níveis hierárquicos da CET (estratégico, tático e operacional), contemplando as etapas de identificação, avaliação (análise), tratamento e monitoramento (resposta a riscos).

11.1. A comunicação dos riscos, seja interna ou externa, é um dos resultados-chave do processo de gestão de riscos e deve ser utilizada na tomada de decisões da alta administração da empresa.

11.2. Comunicação interna é realizada de maneira que a Diretoria da CET transmita informações constantes (intranet, Ato do Presidente, Aviso Geral etc.) que incluam uma clara definição da filosofia e da abordagem do gerenciamento de riscos, evidenciando o seu alinhamento aos objetivos estratégicos da empresa, bem como os papeis e responsabilidades individuais ao conduzir e apoiar os integrantes da gestão baseada em riscos.

11.3. Comunicação externa é realizada por meio de canais de comunicação abertos (website, auditorias externas) cujos colaboradores (público externo) podem fornecer informações significativas referentes às exigências legais e regulatórias, de maneira pertinente e oportuna, bem como à qualidade do atendimento e ou serviço prestado pela empresa, possibilitando a sua melhoria continua.

12. Diretrizes para a medição do desempenho da gestão de riscos: serão estabelecidas com o objetivo de validar e revisar, periodicamente, a matriz de riscos da empresa, bem como a sua estrutura de controle interno e as ações adotadas para minimizar a ocorrência de eventos que comprometam a realização de seus objetivos.

13. Análise crítica e aperfeiçoamento da política e das estruturas de gestão de riscos em resposta a um evento ou mudança nas circunstâncias: será levada a efeito mediante a adoção de ações sistemáticas de avaliação e aprimoramento dos sistemas de gestão internos com o fim de prevenir a ocorrência de desvios que possam comprometer os objetivos da empresa.

13.1. A presente Política não esgota o assunto, o qual deverá ser objeto de complementação por meio de uma norma interna específica, a ser aprovada pela Diretoria.

DISPOSIÇÕES GERAIS

Vigência

14. A presente Política entrará em vigor em 30 de junho de 2018, e permanecerá vigente por prazo indeterminando.

Referências

As referências da Política são lastreadas nos princípios que regem a Administração Pública e na legislação de regência da matéria, notadamente nas disposições da Lei federal nº 6.404, de 15 de dezembro de 1976, e da Lei federal nº 13.303, de 30 de junho de 2016.

São, ainda, referência para esta Política os seguintes normativos:

Lei Federal nº 12.846/2013

Lei Orgânica do Município de São Paulo

Lei Municipal nº 8.394/1976

Lei Municipal nº 8.989/1979

Decreto Municipal nº 58.093/2018

Norma ABNT NBR ISO 31000:2009. Gestão de Riscos: Princípios e Diretrizes

Guia de Implantação de Programa de Integridade nas Empresas Estatais – Orientações para a Gestão da Integridade nas Empresas Estatais Federais. Controladoria Geral da União. Brasília, DF: 2015.

ELABORAÇÃO

Diretoria da CET

APROVAÇÃO

Conselho de Administração da CET

Em 26 de junho de 2018

DIVULGAÇÃO Permanente