



**SENADO FEDERAL**  
**SECRETARIA-GERAL DA MESA**  
**SECRETARIA DE REGISTRO E REDAÇÃO PARLAMENTAR**

**REUNIÃO**

01/07/2015 - 3ª - ATN nº 3, de 2015 - Responsabilidade das Estatais

**O SR. PRESIDENTE** (Tasso Jereissati. Bloco Oposição/PSDB - CE) - Havendo número regimental, declaro aberta a 3ª Reunião da Comissão Mista destinada a apresentar Projeto de Lei de Responsabilidade das Estatais, criado pela ATN nº 3, de 2015.

A presente reunião destina-se à realização de audiência pública com os seguintes participantes: Antônio Pedro da Silva Machado, Diretor Jurídico do Banco do Brasil; Marco Antônio Costa, Gerente Executivo do Banco do Brasil; Srª Adriane Cristina dos Santos de Almeida, Superintendente de Conhecimento do Instituto de Governança Corporativa.

Convido V. Sªs para tomarem assento à mesa.

Eu queria agradecer a presença do Sr. Antônio Pedro da Silva Machado, Diretor Jurídico do Banco do Brasil. Inclusive até ressaltar, Deputado Arthur Maia, que o Banco do Brasil teve a gentileza de me telefonar, falei com o Diretor Osmar Dias, perguntando-me quais os assuntos especificamente estariam em debate, para saber qual diretor seria mais apropriado mandar. Chegamos ao nome do Sr. Antônio Pedro da Silva Machado, que se dispôs, imediatamente, a colaborar no que for necessário.

Agradeço também ao Sr. Marco Antônio Costa, Gerente Executivo do Banco do Brasil, que pôde também vir aqui, apesar dos seus compromissos, para colaborar com o nosso trabalho. Por fim, agradeço a presença da Srª Adriane Cristina dos Santos de Almeida, Superintendente de Conhecimento, representante do Instituto Brasileiro de Governança Corporativa, hoje a instituição mais reputada e especializada nessa área. Com certeza, poderá nos dar muitas sugestões e críticas, que serão valiosas.

Ao contrário das presenças dos representantes do Banco do Brasil acima citadas, eu queria, aqui, fazer um registro da falta de delicadeza, da falta de atenção e até, de certa maneira, da falta de consideração para com o próprio Senado Federal, da Petrobras e da Valec, que, ontem, no final da tarde, simplesmente comunicaram, sem nenhuma justificativa ou explicação, que não compareceriam a esta Comissão.

Deputado Arthur, inclusive procurei alguma explicação, que não me foi dada, mas eu considerei extremamente grave a atitude da Petrobras e da Valec. Será alguma espécie de culpa ou de consciência pesada? Porque, na verdade, o intuito desta Comissão é criar o estatuto das empresas estatais, e consideramos fundamental a presença, nessas discussões, dos diretores e responsáveis pelas grandes e médias estatais brasileiras, justamente para que eles possam contribuir, através de suas experiências, de suas vivências, com questões que são importantes, tanto no sentido de controle, um dos lados do problema, quanto no sentido de dar flexibilidade e liberdade de serem competitivos no mercado em que atuam. Não tem nenhum outro intuito que não esse.

Portanto, a recusa em comparecer a esta Comissão implica na tentativa clara de não cooperação com o Congresso Nacional. Aliás, esta Comissão é do Congresso Nacional - do Senado e da Câmara -, e aqui estamos em uma reunião conjunta, que a torna extremamente relevante.

Lembro que esta Comissão não tem o poder de fazer uma convocação, e sim convite, a presidentes de estatais, mas tem o poder de convocar ministros. Assim sendo, penso que nós devemos fazer - não nesse momento uma convocação - uma advertência ao Ministro de Minas e Energia e ao Ministro dos Transportes, cujos Ministérios essas empresas estão ligadas.

A não explicação, o não entendimento claro por parte desta Comissão nos levaria a fazer uma convocação, e não mais um convite aos próprios Ministros. Ao mesmo tempo, vou levar - se o nosso Relator estiver de acordo - ao Presidente do Senado e ao Presidente da Câmara a atitude dessas duas empresas, para que sejam comunicados oficialmente sobre o ocorrido.

Deputado Arthur, alguma palavra?

**O SR. ARTHUR OLIVEIRA MAIA** (SD - BA) - Quero, inicialmente, saudar os nossos convidados, o Dr. Antônio Machado, o Dr. Marco Antônio Costa, a Dr<sup>a</sup> Adriane Cristina, e quero me solidarizar e apoiar, integralmente, as suas palavras.

Esta Comissão tem o propósito de construir um marco regulatório que possa regulamentar a governança das estatais. Nós já dissemos aqui que tivemos a Lei de Responsabilidade Fiscal, aprovada em 2000, que tem o sentido de cuidar da responsabilidade fiscal da administração centralizada. Mas o fato é que a administração descentralizada, onde estão justamente as estatais e as empresas de economia mista, ficou excluída dessa regulamentação.

O propósito é, de fato, que o Congresso Nacional, através de uma Comissão Mista, formada por Senadores e Deputados, apresente, após uma série de debates e reuniões de entendimento, um projeto de lei que o Congresso vote, para regulamentar essa situação.

Considero realmente lastimáveis as atitudes da Valec e da Petrobras.

Repare V. Ex<sup>a</sup>, Presidente, e os senhores que estão à Mesa e os que demais aqui presentes nesta audiência, que a Petrobras está envolvida, nesse momento, no maior escândalo de corrupção da sua história.

**O SR. PRESIDENTE** (Tasso Jereissati. Bloco Oposição/PSDB - CE) - Da história do Brasil.

**O SR. ARTHUR OLIVEIRA MAIA** (SD - BA) - Da história do Brasil! Há quem diga um dos maiores escândalos de corrupção que já aconteceu no Planeta. Portanto, se há uma empresa que deve estar preocupada em trazer para dentro da sua organização regras de governança, de transparência, que possam contribuir com uma melhor gestão seria justamente a Petrobras.

A Valec, alguns anos atrás, ainda no primeiro mandato da Presidenta Dilma, também apresentou uma situação de uma quadrilha que se instalou no seio da empresa, a ponto de o Presidente ter sido preso - um escândalo que abalou a sociedade brasileira, pela sua magnitude e pela falta de responsabilidade com o patrimônio público.

Então, essas duas empresas deveriam estar, acima de qualquer outra coisa, preocupadas em contribuir com esta Comissão, em debater, em trazer os seus exemplos, em dizer o que está sendo feito, em dizer como era antes desses escândalos surgirem, como estavam tomando providências no sentido de evitar que esses escândalos aconteçam no futuro, enfim, trazer a experiência para esta Comissão seria uma atitude de colaboração com o Brasil, mas a atitude é justamente o contrário.

Isso não me surpreende, Sr. Presidente, tendo o Governo brasileiro que nós temos atualmente. Infelizmente, temos que dizer isto. Essa sensação de desgoverno que o Brasil vive atualmente nos deixa inclusive em dúvida se estamos observando isso como uma ordem do Poder Executivo ou se isso simplesmente é uma decisão individual de cada um dos presidentes das empresas.

De qualquer maneira, eu me associo integralmente a essa proposta de V. Ex<sup>a</sup> para fazermos uma carta aos Srs. Ministros dos Transportes e de Minas e Energia alertando-os sobre o que aconteceu. Caso eles não definam alguém dessas empresas que possa vir até aqui para contribuir com o trabalho desta Comissão, porque isso é uma obrigação de ambas as empresas, porque não se trata de um ato de escolha, eles não têm esse direito. É o Congresso Nacional que está tratando disso. Não estamos tratando de nada que pertença a "A" ou a "B", mas, sim, do patrimônio do povo brasileiro. Portanto, quem está nessas empresas tem a obrigação de vir aqui para contribuir com esse movimento que está sendo feito no Congresso Nacional.

Então, eu acho que, realmente, a medida que V. Ex<sup>a</sup> sugere é a mais sensata, ou seja, chamar a atenção dos Ministros e, caso eles não tenham a intenção de colaborar, que a gente aja de uma maneira mais rigorosa.

Da mesma forma, eu acho também que é fundamental que tanto o Presidente da Câmara dos Deputados como o Presidente do Senado sejam ambos noticiados do que aconteceu.

Espero que a gente possa sanar esse problema o mais rapidamente possível.

E, de resto, agradecer aos senhores que estão aqui para que nós possamos fazer a nossa audiência pública.

**O SR. PRESIDENTE** (Tasso Jereissati. Bloco Oposição/PSDB - CE) - Muito obrigado, Deputado.

Vamos, então, abrir a palavra aos nossos palestrantes de hoje.

Concedo a palavra ao Sr. Antônio Pedro Machado, Diretor Jurídico do Banco do Brasil.

**O SR. ANTÔNIO PEDRO DA SILVA MACHADO** - Obrigado, Senador Tasso, pela oportunidade; obrigado, Relator, Deputado Arthur; Dr<sup>a</sup> Adriane e demais participantes desta reunião, em primeiro lugar, Senador, eu quero dizer da honra de o Banco do Brasil, como uma instituição bicentenária, poder vir ao Congresso e participar de debates dessa natureza e contribuir e, quando não contribuir, pelo menos apresentar preocupações atinentes à atividade empresarial da organização.

Eu queria também agradecer - se me permite, Senador - ao corpo de colegas do Banco, não só da área jurídica, que me acompanham há muitos anos, mas também os meus colegas da área de estratégia e organização, que, reunidos, concluímos que deveríamos trazer para esta Comissão uma apresentação do nosso conglomerado, da nossa estrutura de governança, que eu acredito que é pouco conhecida, inclusive no Congresso, mas que nós desenvolvemos, no decorrer dos anos, com muito esforço, com muito investimento, muito treinamento de pessoas, fazendo *benchmarking* nos melhores exemplos. E chegamos a um modelo que nos permite, hoje, com as dificuldades existentes, apresentar ao Congresso.

De modo que, agradeço mais uma vez a oportunidade, passarei a palavra ao Marco Antônio para fazer essa breve apresentação. Depois, à medida do possível e do interesse, a gente vai focando em um e em outro ponto.

Antes, quero dizer, Senador, que nós examinamos, ao longo desses meses, esses projetos que tramitam por aqui e os substitutivos. Acompanhávamos isso desde a época do hoje Governador Pedro Taques. E vimos agora, no seu substitutivo, algumas considerações, alguns itens que nos parecem interessante debater. Acreditamos que isso daria uma contribuição significativa ao desenvolvimento de uma nova legislação.

Então, eu vou passar a palavra ao Marco Antônio e a gente depois vai tratando disso.

Obrigado.

Marco, por favor.

**O SR. MARCO ANTÔNIO S. COSTA** - Senhores, boa tarde!

Vamos apresentar um pouco da estrutura de governança e do ambiente de controle do Banco do Brasil.

Por favor.

Então, com relação ao Banco do Brasil, quando falamos de controle, de poder de direção e controle de uma empresa, temos que olhar a sua composição acionária: são 338 mil acionistas, cujo controlador é a União, com mais de 50%, mas com participações ainda relevantes do Fundo de Pensão dos Funcionários do Banco do Brasil, a Previ, de capital estrangeiro, da ordem de 20%, e ainda de um contingente de ações em tesouraria.

Nosso contexto de governança. Nosso objetivo é o de criação de valor para os nossos clientes, acionistas, funcionários, Governo e sociedade com o comprometimento, com a transparência, prestação de contas, equidade, responsabilidade socioambiental, buscando isso alinhado às melhores práticas de governança corporativa.

Por favor.

Ao longo da nossa história e do nosso esforço de evolução nessas práticas de governança, conseguimos, então, alcançar a condição de estar listado no Novo Mercado e também listado no índice Dow Jones de Sustentabilidade, no ISE - Índice de Sustentabilidade Empresarial -, que olham as práticas de governança e eficiência econômica no longo prazo das organizações.

Por favor.

Em relação ao Novo Mercado, nós fizemos essa adesão e percebemos que ela fortaleceu o nosso compromisso com a transparência e com o tratamento igualitário dos acionistas.

Então, o Novo Mercado é um segmento de listagem de ações emitidas por companhias que, voluntariamente, se comprometem com a adoção das melhores práticas de governança corporativa. Adicionalmente àquelas já requeridas pela legislação, nós estamos listados desde maio, este é um processo que foi longo. Temos mantido esse comportamento até então e somos o único Banco listado no Novo Mercado.

Os nossos principais compromissos, em decorrência de estar listado no Novo Mercado, são de termos na nossa composição de capital somente ações originárias em circulação, cada ação um voto; mandato unificado de dois anos para todo o Conselho de Administração, órgão do qual 20% dos conselheiros devem ser independentes - neste caso, então, nós temos dois representantes do Conselho independentes -; 100% de *tag along* no tratamento entre controlador e minoritários; divulgação das informações financeiras de acordo com padrões internacionais; manutenção de um mínimo de circulação de nossas ações equivalente a 25% do capital - nos últimos anos, estamos mantendo a faixa de 29% -, e aderir a uma câmara de arbitragem para solução de conflitos societários, os maiores acionistas poderão ter essa garantia.

Nosso controlador, administradores e membros do conselho fiscal, para fazerem parte, assinaram um termo de anuência, por meio do qual se responsabilizam pessoalmente em atuar em conformidade com os requerimentos do Novo Mercado. E é assim com os regulamentos de listagem, de sanções e de arbitragem.

Por favor.

Essa é a nossa estrutura de governança, a Assembleia Geral de Acionistas, órgão máximo da companhia, assessorada por um Conselho Fiscal (os olhos do dono), que acompanham todo o exercício. Esse é um órgão de funcionamento permanente, acompanham o exercício da administração; um Conselho de Administração, composto por oito membros, dos quais dois eleitos pelos minoritários e ainda um representante dos funcionários, e esse Conselho de Administração, para suas decisões, ele é apoiado por um Comitê de Remuneração, que propõe políticas de remuneração para os dirigentes; um Comitê de Auditoria para acompanhar e fiscalizar os documentos contábeis da companhia. Este Comitê a gente também aloca um contingente de assessoramento para apoiar o trabalho deles e ainda a Auditoria Interna, vinculada diretamente ao Conselho e uma Auditoria Independente externa.

No âmbito da Diretoria Executiva, nós temos o presidente, que é designado, nomeado pelo Presidente do Brasil e até nove vice-presidentes, que são indicados pelo presidente para aprovação pelo Conselho de Administração, e 27 diretores com requerimento estatutário de que sejam funcionários da casa.

Além do nosso ambiente de governança, nós também desenvolvemos, ao longo do tempo, e em parceria e relacionamento com órgãos de controle e reguladores externos, nós desenvolvemos o ambiente de controle interno. Então, nossa primeira linha de controle interno é dos gestores que executam as operações diárias na interação com os nossos clientes, e aí nós temos gestores corporativos de negócios e processos como uma segunda camada, e aí nós temos, formalmente estabelecidos também, gestores de riscos e controles internos; uma Auditoria Interna; uma Auditoria Externa; um Comitê de Auditoria; o Conselho de Administração e o Conselho Fiscal como, por fim, os olhos do dono.

E, no ambiente de controle e regulação externa, nós temos o Banco Central, o TCU, a CGU, a CVM e a BM&FBovespa. O nosso estágio de maturidade não teria sido alcançado sem a interação contínua e permanente com esses órgãos.

Uma das premissas que adotamos no nosso modelo de governança e controle é a segregação de funções. Então, os órgãos de administração devem observar essa regra de segregação. Uma delas é em relação à gestão de riscos.

As áreas responsáveis pela gestão de riscos não ficam responsáveis sob supervisão direta de vice-presidente a que estiverem vinculadas áreas responsáveis por qualquer outra atividade administrativa ou negocial, exceto em termos de recuperação de créditos e controles internos.

Existe uma outra segregação, que é a segregação na análise e concessão de créditos, onde as áreas responsáveis por essa atividade, análise de risco de crédito, não ficam sob a supervisão de vice-presidente responsável pela concessão desses créditos ou das garantias.

E, por fim, também uma segregação em relação aos recursos próprios do Banco do Brasil e de terceiros, de seus clientes, em que, então, os responsáveis pela administração dos recursos no Banco do Brasil não podem administrar recursos de terceiros nem ter sob sua supervisão subsidiária ou controlada do Banco responsável por essa atividade. Essa é a estrutura de governança e administração do Banco do Brasil, representando então os órgãos de governança, o presidente, os nove vice-presidentes e as 27 diretorias, então, nós queríamos destacar aqui - pode ir adiante - os órgãos de controle, ressaltando, então, ali aquela premissa de segregação de uma vice-presidência de controles internos e gestão de risco, em que ela só tem subordinada a ela as funções de risco e controle não misturadas a atividades administrativas ou de negócios. O.k.?

Uma outra premissa de nosso modelo de governança e de controle é o de decisão colegiada. Decisão colegiada é uma premissa que se estende a todos os níveis da companhia, desde um administrador de agência - ele não toma decisões individuais, as decisões são do comitê de administração daquela agência -, mas também nos órgãos estratégicos. E aí nós temos, com o objetivo disso, de minimizar riscos, compartilhar a visão, agregar valor e qualidade à tomada de decisão e ainda de formação, disseminando conhecimentos.

Aí nós poderíamos mostrar um pouco do nosso arcabouço de comitês estratégicos, quer dizer, nós temos comitês operacionais no âmbito das agências, mas também para aquelas grandes decisões que perpassam todos os negócios da companhia, um conjunto de comitês estratégicos. E aí nós temos um comitê superior de risco global que define o apetite e a tolerância a riscos do Banco do Brasil, e aí um outro comitê superior de gestão de ativos e passivos e liquidez, administrando então a exposição do Banco do Brasil em seus negócios, e aí se dá a segregação. Podemos voltar só um minuto?

E aí o contingente de comitês executivos formados por diretores e, eventualmente, com a participação de algum dos vice-presidentes, nessas funções, por exemplo, de tecnologia de informação, risco de crédito, limites de crédito, de operações, para analisar de maneira coletiva e qualificada as decisões críticas para o negócio da companhia. Esse arcabouço de

controle e de governança é que dá sustentação a uma operação com 62 milhões de clientes, presentes em 68 mil pontos de atendimento e com atuação em 24 países.

Acho que, basicamente, seria isso, Sr. Relator, Sr. Presidente.

Aqui, são as lideranças, podemos mostrar: lideranças, o Banco do Brasil, apesar de atuar num ambiente competitivo, atua como líder e também como exemplo a parceria profícua para o País, para o Banco e para os acionistas, do apoio ao agronegócio e ao comércio exterior.

Eu acho que está bom.

**O SR. PRESIDENTE** (Tasso Jereissati. Bloco Oposição/PSDB - CE) - Dr. Antônio Pedro, deseja acrescentar algo?

**O SR. ANTÔNIO PEDRO DA SILVA MACHADO** - Bem, Senador, Deputado, eu acho que a gente conseguiu, mais ou menos, dar uma ideia da organização. Parece-me que a ideia da organização é importante para a discussão de um projeto que procura aperfeiçoar a legislação que temos hoje. Temos dificuldades nesses negócios que fazemos em razão de alguns óbices legislativos. Construímos, ao longo desses anos, uma jurisprudência que nos permitiu avançar seja no Judiciário, seja no próprio Tribunal de Contas, que permitiu que realizássemos negócios, que fizéssemos parcerias societárias, que fizéssemos investimentos, enfim, mas a duras penas, porque a gente ainda tem uma legislação que, a nosso juízo, é um pouco tímida para algumas frentes.

Nessa perspectiva, eu tenho alguns pontos aqui que eu vou mencionar, seria interessante que tivéssemos e viéssemos a construir um estatuto bem destinado às estatais, e não muito genérico, mas mais um *standard* destinado às estatais que competem na atividade econômica.

Isso, então, distinguiria esse grupo das empresas públicas que têm aquela destinação do art. 175 da Constituição Federal. Eu queria registrar também que nós seguimos muito a Lei nº 6.404, Senador. Essa Lei das Sociedades Anônimas é uma lei virtuosa. Se as companhias seguirem seus princípios, elas, por certo, sempre terão, vamos dizer, uma boa governança, uma boa orientação de governança.

Com relação aos dirigentes, a gente entende que o Estado é o controlador. E, à medida que o Estado se porta de acordo com a Lei nº 6.404 e com as regras de controle das diversas áreas, seguindo a regulação da CVM, do Banco Central, enfim, a orientação do controle externo, as empresas têm condições mesmo de avançar sem grandes problemas de governança.

Agora, é preciso, vamos dizer, dar mais agilidade. Como V. Ex<sup>a</sup>, há pouco, se referiu, como o Deputado Arthur, precisamos dar mais agilidade, porque a competitividade no segmento financeiro acirra cada dia mais. É fato e é claro para todos nós que essas empresas têm que atender à sociedade nesses diversos segmentos que nós vimos, no crédito rural, no crédito industrial, tem que levar esse crédito aos diversos rincões deste Brasil, estimular o empresário a investir, oferecendo crédito na data, na oportunidade certa, na modalidade adequada... Então, nós precisamos ter rede, ter, vamos dizer, especialidades, e o Banco do Brasil consegue fazer isso neste grande Brasil.

Mas, sobretudo, é preciso fazer isso com economicidade, e o grande desafio está em, vamos dizer, darmos efetividade a esse princípio da economicidade, fazendo isso a um custo mais barato, porque esse custo representa menor custo para quem toma o crédito e melhor resultado para a empresa e para o Estado, que, ao final, recebe tributos e recebe o retorno do resultado.

Acho que o momento exige que falemos um pouco sobre transparência. Eu acho que a gente pode avançar muito - e V. Ex<sup>a</sup> falou sobre isso -, mas a gente avançou bastante com as regras que temos. Mas, eu diria, Senador, que o grande destaque que o Banco do Brasil talvez possa trazer para cá para contribuir é a sua história de decidir em comitês, de decidir em alçadas, e essas decisões em comitês nos favorecem significativamente com relação à transparência.

**O SR. PRESIDENTE** (Tasso Jereissati. Bloco Oposição/PSDB - CE) - Apenas interrompo para registrar a presença do Senador José Serra, membro desta Comissão, que tem cooperado de uma maneira relevante com os nossos trabalhos. (*Pausa.*)

Por favor.

**O SR. ANTÔNIO PEDRO DA SILVA MACHADO** - Prosseguindo, Senador, eu falava dessa virtude de as organizações decidirem em comitês, não mais em alçadas individuais de gerentes, diretores, superintendentes, enfim. E essa cultura hoje é uma cultura fortíssima no Banco do Brasil. Nós mostramos uma lâmina das nossas alçadas, seja por valor, seja pelas especialidades, seja pelo negócio que estamos fazendo. Isso, na verdade, essa decisão em comitês foi implantada na gestão do Sr. Paulo César Ximenes nos anos de 1996 e 1997 mais ou menos.

**O SR. PRESIDENTE** (Tasso Jereissati. Bloco Oposição/PSDB - CE. *Fora do microfone.*) - Tinha que ser um cearense. (Risos.)

**O SR. ANTÔNIO PEDRO DA SILVA MACHADO** - É verdade.

De lá, a gente vem aperfeiçoando esse modelo, de acordo com a modernização necessária.

A outra questão foi o desafio de ingressar no ano de 2006 no Novo Mercado. Esse ingresso foi difícil. Não foi fácil, porque construímos com essas regras legislativas que aí estão, mas fomos superando os desafios, propondo-nos a atender os requisitos que a CVM e os demais reguladores nos impunham para darmos esse passo. E o fizemos em 2006.

Recentemente, fizemos uma reestruturação da área de seguridade, também sempre perseguindo essas regras de governança. Em todos os movimentos que fizemos, fomos aperfeiçoando essas regras, seguindo essas regras de governança.

E, hoje, é esse Banco que temos aqui, com um trilhão de ativos, o que nos orgulha muito. No entanto, precisamos, sem dúvida, debater a melhoria da legislação de governança e de licitações para prosseguir nessa caminhada.

Estou à disposição para eventuais esclarecimentos.

**O SR. JOSÉ SERRA** (Bloco Oposição/PSDB - SP) - Eu queria...

**O SR. PRESIDENTE** (Tasso Jereissati. Bloco Oposição/PSDB - CE) - Antes, eu só queria fazer uma comunicação, dirigida justamente a V. Ex<sup>a</sup>, para colocá-lo a par...

Na abertura dos trabalhos desta Comissão, fizemos - o Deputado Arthur Maia e eu - uma comunicação.

Assim que recebeu o convite para participar desta Comissão, o Diretor do Banco do Brasil, Osmar Dias, me ligou perguntando quais seriam os diretores mais ajustados aos assuntos que queríamos tratar e colocou imediatamente toda a diretoria do Banco do Brasil à disposição, enviando o "de acordo" com aquilo que nós combinamos. Veio não só o Sr. Antônio Pedro Machado, uma das pessoas mais qualificadas para discutir o tema aqui, assim como seu Gerente Executivo, para vir falar sobre o modelo de governança e controle do Banco do Brasil.

Ao contrário do que fez o Banco do Brasil, a Petrobras e a Valec simplesmente ontem, no final da tarde, mandaram uma comunicação por escrito das suas assessorias - uma, do gerente do escritório de Brasília e outra, de uma assessoria de comunicações -, comunicando que não viriam a esta Comissão.

Reputamos isso como extremamente grave, até porque esta Comissão procura exatamente construir um arcabouço legal que não só dê transparência e controle, mas dê também competitividade.

Vejam que pontos podem atrapalhar a que - o Dr. Antônio Pedro falou com muita propriedade - se dê mais flexibilidade, para que possam competir em igualdade de condições no mercado, e que interessam principalmente a essas duas empresas, que foram justamente as duas envolvidas, não só em problemas de corrupção, mas problema de gerência inepta também, causando prejuízos gigantescos ao País.

Como V. Ex<sup>a</sup> sabe, não temos o poder de convocar presidentes de empresas, mas aqui acordamos com o Deputado Arthur que enviaremos uma carta de alerta aos ministros das áreas, informando que esperávamos não ser obrigados a convocá-los para reunião aqui em virtude da ausência, desta maneira, dessas duas empresas.

Também comunicar hoje... Repito para o Otto...

*(Intervenção fora do microfone.)*

**O SR. PRESIDENTE** (Tasso Jereissati. Bloco Oposição/PSDB - CE) - Senador, eu estava dando a explicação aqui de que a diretoria do Banco do Brasil, extremamente gentil, prontamente se dispusera a mandar para esta Comissão diretores e gerentes, para que pudessem fazer as explanações de todo o sistema de controle, transparência e governança da instituição, a exemplo do que já fizeram aqui o Dr. Marco Antônio e o Dr. Antônio Pedro, aliás, explanações bastante ricas acerca de todos os aspectos, como também a da Sr<sup>a</sup> Adriane Cristina, que é do Instituto Brasileiro de Governança, e que, contrariamente ao Banco do Brasil, a Petrobras e a Valec, ontem, mandaram uma comunicação, através de suas assessorias, dizendo, simplesmente, que não viriam a esta Comissão.

Então, ao fazer essa comunicação, colocamos aqui a nossa indignação pela falta de respeito ao Congresso; não se trata de falta de respeito com o Senado, mas, com o Congresso, porque esta é uma Comissão Especial do Congresso Nacional para construir uma legislação de controle e governança das estatais, legislação que nos interessa. Portanto, essa atitude foi de profunda indelicadeza em relação a esta Casa, e que nós tomaremos algumas iniciativas, que vamos discutir depois.

Era essa a colocação que eu estava fazendo.

Antes de passar a palavra para a Sr<sup>a</sup> Adriane, a concederei ao Senador José Serra.

**O SR. JOSÉ SERRA** (Bloco Oposição/PSDB - SP) - Aproveito a oportunidade, em relação ao diretor do Banco do Brasil, para que ele me esclareça uma dúvida. Porque eu acho que isso tem implicações para o próprio trabalho ou até para a estratégia de melhor funcionamento do setor estatal, das empresas estatais - penso -, sobretudo, com vista à própria Petrobras. Aliás, lamentável e absurda essa negativa. É se colocar em uma posição de antagonismo com relação ao trabalho que o Congresso quer fazer pelo País. Aqui todo mundo pode defender o ponto de vista, por divergente que seja do dos outros. A pior coisa que pode haver é exatamente se recusar a esse tipo de depoimento, a esse tipo de discussão.

Então, eu queria esclarecer, porque eu não conheço direito, mas eu acho que há duas áreas: uma, eu tenho certeza, que é a de seguros, que o Banco do Brasil fez uma inovação, ou seja, privatizou o controle, mas manteve a maioria acionária. Isso, no caso de seguros deu certo.

**O SR. ANTÔNIO PEDRO DA SILVA MACHADO** - Sim.

**O SR. JOSÉ SERRA** (Bloco Oposição/PSDB - SP) - Eu acho que o Banco do Brasil deve ter 70% da empresa. Confere?

**O SR. ANTÔNIO PEDRO DA SILVA MACHADO** - Sim; 75%.

**O SR. JOSÉ SERRA** (Bloco Oposição/PSDB - SP) - Eu já havia mencionado isso ao Senador Tasso, mas o controle é privado, e funciona, porque o Banco do Brasil está ganhando muito dinheiro com isso. Em última análise, melhora a competitividade da instituição. Entende, Deputado Arthur, é uma estratégia correta, a meu ver, que foi adotada - eu não me lembro de quando, não sei se foi na gestão do atual presidente da Petrobras ou se ele herdou isso de alguma gestão anterior.

**O SR. ANTÔNIO PEDRO DA SILVA MACHADO** - Senador Serra, isso é uma evolução dentro do Banco.

**O SR. JOSÉ SERRA** (Bloco Oposição/PSDB - SP) - Sem dúvida nenhuma! Mas quando foi feito isso?

**O SR. ANTÔNIO PEDRO DA SILVA MACHADO** - De fato, o primeiro negócio de seguridade se dá também na época do Dr. Paulo César Ximenes.

**O SR. JOSÉ SERRA** (Bloco Oposição/PSDB - SP) - Do Ximenes, na época do Itamar.

**O SR. ANTÔNIO PEDRO DA SILVA MACHADO** - Não, não.

**O SR. JOSÉ SERRA** (Bloco Oposição/PSDB - SP) - Na época do Fernando Henrique.

**O SR. ANTÔNIO PEDRO DA SILVA MACHADO** - Nos anos de 1996/1997. Com a chegada do... Aí o Rossano deu esse passo em direção ao novo mercado, que foi em 2006, quando presidiu o Banco. E, com a chegada do Presidente Dida, o Presidente Aldemir Bendine, que hoje dirige a Petrobras, ele avançou no sentido de ampliar e decompor essa estrutura securitária, de modo que hoje as companhias são por segmentos de prestação de serviço.

**O SR. JOSÉ SERRA** (Bloco Oposição/PSDB - SP) - Isso vale também para cartão de crédito?

**O SR. ANTÔNIO PEDRO DA SILVA MACHADO** - Isso também está se endereçando para cartão...

**O SR. JOSÉ SERRA** (Bloco Oposição/PSDB - SP) - Quem é a empresa privada que toca? No caso de seguros é a MAPFRE?

**O SR. ANTÔNIO PEDRO DA SILVA MACHADO** - No caso de seguros é a MAPFRE.

E, no caso de cartão, a gente tem uma estrutura societária também evoluindo, em que criamos a bandeira Elo, e aí é uma estrutura mais complexa, mas os princípios são esses aí: controle compartilhado, eficiência, enfim, as decisões são compartilhadas entre os diversos sócios, porque, às vezes, tem mais de um, dois sócios.

**O SR. JOSÉ SERRA** (Bloco Oposição/PSDB - SP) - Eu pergunto isso, Presidente, porque acho que essa estratégia devia ser clonada pela Petrobras em três áreas: gás, transporte e distribuição de combustíveis. Ou seja: Gaspetro, Transpetro e BR Distribuidora. Não há por que o Governo ter o controle, a empresa mãe ter o controle, mas há por que deter a maioria do capital, porque essas empresas vão, seguramente, desenvolver-se muito.

**O SR. ANTÔNIO PEDRO DA SILVA MACHADO** - Sim.

**O SR. JOSÉ SERRA** (Bloco Oposição/PSDB - SP) - Dou um exemplo: Petróleo Ipiranga. A Ipiranga é do Grupo Ultra. O que eles fizeram? Montaram uma rede de *convenience*: serviços, farmácia, supermercados, na rede. Isso aumentou tremendamente a lucratividade. O Governo jamais; uma empresa estatal não vai fazer isso nunca, nem isso seria pertinente.

**O SR. ANTÔNIO PEDRO DA SILVA MACHADO** - Senador, se me permite...

**O SR. JOSÉ SERRA** (Bloco Oposição/PSDB - SP) - Ou seja, você mantém a maioria, mas dá o controle, a administração, para a área privada, coisa que acho que, para a Petrobras, seria uma bela saída. No caso da Transpetro, Gaspetro, que são empresas que têm muitas economias de escalas externas em relação ao resto da economia...

**O SR. ANTÔNIO PEDRO DA SILVA MACHADO** - Exato.

**O SR. JOSÉ SERRA** (Bloco Oposição/PSDB - SP) - ...de utilizar terminais, de utilizar o transporte de produtos, enfim, de interação com o resto da economia. Isso, nas mãos da administração estatal, não acontece, porque não estão motivados, enquanto a área privada está.

Ao mesmo tempo, a receita maior é do próprio Estado e da própria empresa, entende, Deputado Arthur? Essa é uma estratégia interessante de recuperação da própria Petrobras.

Isso não é coisa para botar na Constituição nem sequer fazer uma lei, mas a Comissão, Presidente Tasso, pode fazer recomendações, e acho que essa seria uma delas. Isso poderia ser trabalhado, ser afinado em termos de uma recomendação de políticas, e abrir esse debate, com toda desinibição.

É isso. Eu não poderia deixar passar a presença do diretor jurídico para confirmar isso.

**O SR. ANTÔNIO PEDRO DA SILVA MACHADO** - Senador...

**O SR. JOSÉ SERRA** (Bloco Oposição/PSDB - SP) - O senhor talvez pudesse mandar para a Comissão um relatório a respeito desses dois ou outros terceiros casos de que eu, sinceramente, não tenho informações. Pode ser que exista em outros segmentos do Banco.

**O SR. ANTÔNIO PEDRO DA SILVA MACHADO** - Mandaremos.

Senador, quero complementar a minha observação após a sua pergunta: quando fomos ao Novo Mercado novamente, com a abertura do capital da seguradora, aproveitamos e fizemos, no Banco, uma grande estrutura de controle interno, e hoje temos - o senhor não viu a apresentação - diversos segmentos de controle. Temos, só para exemplificar, a auditoria interna do Banco, a auditoria externa. Essas duas são vinculadas ao Conselho de Administração, não estão vinculadas às diretorias.

**O SR. JOSÉ SERRA** (Bloco Oposição/PSDB - SP) - O que me parece uma boa medida.

**O SR. ANTÔNIO PEDRO DA SILVA MACHADO** - É uma segregação importante essa.

O Comitê de Auditoria (Coaud), que é um comitê superior e tem participantes tanto do próprio Comitê quanto do Conselho de Administração - foi uma sugestão que o Banco fez ao Banco Central, que concordou - mostrou-se uma experiência muito importante, Senador Tasso.

Além disso, esse pilar que colocamos ali há pouco, da Vice-Presidência de risco, que tem toda uma estrutura para acompanhar o risco tomado pela organização e o conglomerado como um todo.

Quero dizer que os conceitos são bons e que precisamos, de fato...

**O SR. JOSÉ SERRA** (Bloco Oposição/PSDB - SP) - Claro, essa experiência do Banco pode ser generalizada para o setor estatal.

**O SR. ANTÔNIO PEDRO DA SILVA MACHADO** - Exatamente. Nesse sentido, somos liderados pelo Presidente Aldemir Bendine para fazer esse movimento no sentido do controle forte.

**O SR. JOSÉ SERRA** (Bloco Oposição/PSDB - SP) - A minha esperança, pelo Bendine ter sido Presidente do Banco, é que ele procure e possa ser susceptível a sugestões no sentido de a própria Petrobras...

**O SR. ANTÔNIO PEDRO DA SILVA MACHADO** - Acredito que será, Senador, e ele...

**O SR. JOSÉ SERRA** (Bloco Oposição/PSDB - SP) - Há também uma vantagem que V. S<sup>a</sup> não precisa comentá-la: é que isso limita o loteamento.

**O SR. ANTÔNIO PEDRO DA SILVA MACHADO** - Sem dúvida. *(Risos.)*

**O SR. JOSÉ SERRA** (Bloco Oposição/PSDB - SP) - Como diria o Fernando Henrique, *ça va sans dire* - isso vai sem dizer, está certo?

**O SR. ANTÔNIO PEDRO DA SILVA MACHADO** - Está certo.

Obrigado.

**O SR. PRESIDENTE** (Tasso Jereissati. Bloco Oposição/PSDB - CE) - Depois, você explica ao Senador Otto Alencar o que quer dizer *ça va sans dire*. *(Risos.)*

Antes de passar a palavra, digo que um caso como esse que V. Ex<sup>a</sup> levantou e que tão bem o Sr. Antônio Pedro complementou, nós queríamos enriquecer esta Comissão com essas aberturas e essas audiências coletivas, para troca...

**O SR. JOSÉ SERRA** (Bloco Oposição/PSDB - SP) - Se me permite, a Comissão tem o trabalho legislativo, mas tem que ter uma proposta que não tem valor legislativo, porque não tem como fazer uma lei dizendo isto, acho, seria muito complexo, mas que a Comissão sugira normas e estratégias para o conjunto do setor estatal, mesmo fora do Texto Constitucional de lei. Está claro? Acho que isso seria de muita valia. E leva também o debate para acima de coisas de partidos, disto, daquilo, que o Brasil também precisa de ações que visem ao Estado, visem ao longo prazo, visem ao País e não à conjuntura da luta política. Embora, é claro, possa ser, evidentemente, aproveitado politicamente por quem fizer, isto é legítimo e natural. Mas não é esta a motivação. A motivação é de médio e longo prazo e visando ao Estado.

**O SR. PRESIDENTE** (Tasso Jereissati. Bloco Oposição/PSDB - CE) - Justamente, estava falando que é no sentido de trocar experiências de uma estatal com outra, experiências bem-sucedidas que poderiam ser eventualmente aproveitadas por outras, e até malsucedidas para que possa haver essa troca. E para a Comissão, no sentido de enriquecer o seu estatuto legal, ou de normas, ou de sugestões, ou de governança.

Por isso, lamento profundamente, é lastimável essa...

**O SR. JOSÉ SERRA** (Bloco Oposição/PSDB - SP) - Outra ideia é que a Comissão poderia ou deveria fazer o levantamento de todas as empresas inúteis que continuam existindo. Vou dar um exemplo, a do trem-bala. Criou-se uma empresa - lembra, Otto? - para fazer o trem-bala, que já foi revogado na prática. Está lá a empresa. No caso da Petrobras, há empresa de fabricação de matéria plástica, de plásticos, em Pernambuco. Francamente! Há empresa de combustível de mamona ou algum de natureza vegetal.

**O SR. OTTO ALENCAR** (Bloco Maioria/PSD - BA) - Biodiesel.

**O SR. JOSÉ SERRA** (Bloco Oposição/PSDB - SP) - Biodiesel. Acho que deveríamos ter uma lista de coisas que deveriam ser simplesmente fechadas, imediatamente alienadas. Não é um problema de estratégia com o setor privado. Simplesmente se desfazer disso, porque não tem cabimento. É um ônus administrativo, possivelmente de custos, como é o caso do trem-bala, que não tem cabimento. Acho, Deputado Arthur, que um belo levantamento disso, que o Tribunal de Contas pode contribuir também, e do ponto de vista político acho que seria um sucesso, não para a oposição ou para o que seja, seria um sucesso para o País poder ter esse levantamento. Entende, Presidente Tasso?

**O SR. PRESIDENTE** (Tasso Jereissati. Bloco Oposição/PSDB - CE) - Esse levantamento inicial já foi feito...

**O SR. ARTHUR OLIVEIRA MAIA** (SD - BA) - Eu tenho a relação, Presidente, de todas as empresas públicas, empresas de economia mista do Brasil. Tenho inclusive um ato impressionante. V. Ex<sup>a</sup> está falando isso, e fui ler a relação e fiquei impressionado como sou ignorante em conhecimento de nomes de empresas públicas brasileiras.

**O SR. JOSÉ SERRA** (Bloco Oposição/PSDB - SP) - Não é V. Ex<sup>a</sup>.

**O SR. ARTHUR OLIVEIRA MAIA** (SD - BA) - Qualquer brasileiro ficará surpreso. Mas vou socializar entre os Senadores.

**O SR. JOSÉ SERRA** (Bloco Oposição/PSDB - SP) - Aliás, mande uma cópia, seria interessante.

**O SR. ARTHUR OLIVEIRA MAIA** (SD - BA) - Vou mandar para todos os gabinetes esta relação.

**O SR. JOSÉ SERRA** (Bloco Oposição/PSDB - SP) - Mas tem que, no mínimo, ter ao lado do nome a explicação do que faz. Sei que não é simples, mas seria de uma valia incrível.

**O SR. ARTHUR OLIVEIRA MAIA** (SD - BA) - Eu já tenho a relação. Inclusive, isso é um ato do próprio Executivo, uma regulamentação que lista todas as empresas e dizemos em qual categoria se inscrevem: sociedade de economia mista ou empresa pública.

**O SR. JOSÉ SERRA** (Bloco Oposição/PSDB - SP) - As que são dependentes do Estado simplesmente porque são CLT e que o Estado é que paga. Foram criadas empresas para dar mais flexibilidade às outras que não têm muito sentido, pelo tipo de produto que foge ao propósito essencial da empresa.

**O SR. ARTHUR OLIVEIRA MAIA** (SD - BA) - Pensei que havia um número, mas não há.

**O SR. JOSÉ SERRA** (Bloco Oposição/PSDB - SP) - Eu sugeriria, Deputado Arthur, que também estudasse a possibilidade legal de eventualmente o Congresso, por decreto legislativo, poder interferir, caso o Executivo seja resistente a determinadas sugestões.

Essa é uma área que não é do meu domínio. Toco apenas de ouvido. Mas pode ser que, por essas figuras, se possa ter algum grau de intervenção.

**O SR. ARTHUR OLIVEIRA MAIA (SD - BA)** - Acho também.

Sei que a dificuldade de só termos reuniões às terças e quartas praticamente cria para muitos o embaraço de vir às comissões. Então, definimos um plano de trabalho em que realizaríamos três audiências públicas. Essa é a segunda. Tivemos uma, na semana passada, com os representantes dos órgãos de controle, Tribunal de Contas, CVM, BM&FBovespa; hoje, ficamos de ouvir representantes das empresas públicas; e, na semana que vem, teremos outra audiência pública com os CEOs de empresas privadas listadas na Bolsa. Está vindo o Dr. Jorge Gerdau, que já confirmou a presença. O Sr. Murilo Ferreira, da Vale do Rio Doce, ficou de vir, mas, depois, me disse que foi checar a agenda e tem uma viagem para a Rússia. Não sei se valeria a pena trazer alguém, outra pessoa da Vale, mas estamos vendo. V. Ex<sup>a</sup> ficou de ver também alguém...

**O SR. PRESIDENTE (Tasso Jereissati. Bloco Oposição/PSDB - CE)** - ...da área privada.

**O SR. ARTHUR OLIVEIRA MAIA (SD - BA)** - ...da área privada. Estamos vendo essas pessoas para virem aqui.

Como Relator, eu me comprometi a apresentar um primeiro esboço de relatório no começo de agosto. A partir daí, então, temos que fazer os debates internos para que possamos fazer realmente...

**O SR. JOSÉ SERRA (Bloco Oposição/PSDB - SP)** - Leve em conta a minha sugestão de fazermos também um tipo de relatório que não é de nova legislação, mas de recomendações de política em relação às estatais.

**O SR. ARTHUR OLIVEIRA MAIA (SD - BA)** - Exato.

**O SR. OTTO ALENCAR (Bloco Maioria/PSD - BA)** - No caso do Banco do Brasil, foram convidados Diretores ou Vice-Presidentes ou o Presidente?

**O SR. ANTÔNIO PEDRO DA SILVA MACHADO** - O convite foi feito ao Presidente e fui designado por ele, Senador.

**O SR. OTTO ALENCAR (Bloco Maioria/PSD - BA)** - Veio representando o Presidente?

**O SR. ANTÔNIO PEDRO DA SILVA MACHADO** - Isso.

**O SR. PRESIDENTE (Tasso Jereissati. Bloco Oposição/PSDB - CE)** - Só esclarecendo, Senador, o Diretor Osmar Dias teve a gentileza de me ligar perguntando a temática do debate para ver qual seria a área do Banco do Brasil mais qualificada para esse debate.

**O SR. OTTO ALENCAR (Bloco Maioria/PSD - BA)** - Outra pergunta. Dentro da estrutura organizacional do Banco do Brasil, são quantos vice-presidentes?

**O SR. ANTÔNIO PEDRO DA SILVA MACHADO** - São nove vice-presidentes, um presidente e vinte e sete diretores.

**O SR. OTTO ALENCAR (Bloco Maioria/PSD - BA)** - Isso.

**O SR. ANTÔNIO PEDRO DA SILVA MACHADO** - Hoje, são dois Vice-Presidentes, Dr. Osmar Dias...

**O SR. OTTO ALENCAR (Bloco Maioria/PSD - BA)** - Todos são ocupados por profissionais de carreira ou não?

**O SR. ANTÔNIO PEDRO DA SILVA MACHADO** - Não. A presidência é funcionário de carreira; sete vice-presidências, funcionários de carreira e duas, externos, Dr. Osmar Dias e Dr. Valmir Campelo...

**O SR. PRESIDENTE (Tasso Jereissati. Bloco Oposição/PSDB - CE)** - Mas obrigatoriamente?

**O SR. ANTÔNIO PEDRO DA SILVA MACHADO** - Não. Obrigatoriamente não.

**O SR. OTTO ALENCAR (Bloco Maioria/PSD - BA)** - Os vice-presidentes, todos, são funcionários de carreira? A estrutura do Banco exige que sejam funcionários de carreira?

**O SR. ANTÔNIO PEDRO DA SILVA MACHADO** - Não.

**O SR. OTTO ALENCAR (Bloco Maioria/PSD - BA)** - Nenhum deles?

**O SR. ANTÔNIO PEDRO DA SILVA MACHADO** - Não exige que os vice-presidentes sejam de carreira.

**O SR. OTTO ALENCAR (Bloco Maioria/PSD - BA)** - Não, não é?

**O SR. ANTÔNIO PEDRO DA SILVA MACHADO** - É. Os diretores sim.

**O SR. OTTO ALENCAR** (Bloco Maioria/PSD - BA) - Os diretores sim.

**O SR. ANTÔNIO PEDRO DA SILVA MACHADO** - É.

**O SR. OTTO ALENCAR** (Bloco Maioria/PSD - BA) - Me dirigindo ao Arthur, que é meu conterrâneo, um dos melhores Deputados Federais que a Bahia tem, e Senador Tasso, ocupei na Bahia vários cargos administrativos. Fui Secretário de Saúde, Indústria e Comércio e Infraestrutura. Em todos os cargos que ocupei, utilizei funcionários de carreira, praticamente 95% do quadro de pessoal.

Então, uma coisa que queria observar nesta nova estrutura é que essa lei vedasse a possibilidade de indicação política para ocupação desses cargos, ou de presidente ou de vice-presidente ou de diretor, sobretudo quando vem carimbado por partido político.

A Petrobras, por exemplo, o escândalo da Petrobras se deu em função de diretores com carteira assinada por partido político. Foi uma carteira assinada pelo PT e outra, pelo PP, e deu no que deu.

Portanto, acho que, nessa nova lei de responsabilidade fiscal, tem que ter uma legislação que vede a possibilidade de indicação política para esses cargos estratégicos das estatais. Inclusive aqui próprio, na estrutura do Governo, dentro dos Ministérios, observo muito isso. Há Ministro de Estado e Ministro de Partido. Às vezes, se pede uma audiência ao Ministro e ele não atende.

Mas, de repente, chega o Líder do Governo ou o Líder do Partido e fala: "Você pediu uma audiência ao Ministro?" "Pedi, mas ele não me atendeu." Aí, ele diz: "Se você quiser, eu marco." Ministro, diretor, vice-diretor, vice-presidente, com carteira assinada por partido. Deu no que deu.

A estrutura organizacional do Governo já é muito grande. Eu acho, por exemplo, que nove vice-presidentes para o Banco do Brasil é uma coisa além do normal. Então, dentro dessa nova legislação, dessa Lei de Responsabilidade Fiscal das estatais, uma das coisas que devem ser observadas é uma letra de lei dura, rígida para a ocupação desses cargos, inclusive por pessoas com currículos, com carreira dentro da estrutura da estatal. Uma coisa é alguém que vem de indicação política, que chega de paraquedas, ocupa um partido, não tem nenhum vínculo com a estatal, deixou a estatal, vai embora, leva as vantagens todas, deixa o rombo na estatal e não tem nenhuma satisfação a dar.

Portanto, eu acredito que uma das coisas principais que devem ser estabelecidas nessa nova legislação é a situação de funcionário de carreira, com currículo, com estrutura, com avaliação feita em desempenho no Banco do Brasil mesmo. Vocês têm avaliação de desempenho de gerentes. Inclusive, no meu Estado, já vi gerente ser demitido em função da falta de um bom desempenho. Eu acho que o banco avalia muito isso.

**O SR. ANTÔNIO PEDRO DA SILVA MACHADO** - Inclusive, nós dirigentes nos submetemos ao processo de avaliação.

**O SR. OTTO ALENCAR** (Bloco Maioria/PSD - BA) - Essa nova legislação tem que estabelecer um critério rígido nesse sentido. Eu me preocupo muito com isso.

Na minha experiência, nos anos todos, em todos os cargos que ocupei - o Arthur conhece lá minha participação como Secretário de Saúde e de Indústria e Comércio -, sempre tive muita dedicação e muito trabalho. Foram gestões que não me deixaram nenhuma mácula, nenhuma falha nem moral nem administrativa, em função de ter utilizado pessoas que, sendo do quadro, pensavam duas vezes em cometer um equívoco, um erro, porque seriam punidas e perderiam o seu emprego.

**O SR. ARTHUR OLIVEIRA MAIA** (SD - BA) - Esqueceu-se de citar a Presidência da Assembleia Legislativa.

**O SR. OTTO ALENCAR** (Bloco Maioria/PSD - BA) - Presidente da Assembleia. No meu Estado, eu sou ex-tudo. Eu fui líder da oposição, líder do governo, Deputado três vezes, até conselheiro do Tribunal de Contas - eu fui indicado, mas não me adaptei e renunciei. Aliás, eu sou o único caso no Brasil que, tendo sido indicado para um conselho de contas, que é o melhor lugar do mundo, não tendo se adaptado, renunciou. O Arthur sabe exatamente disso.

Na questão do Banco do Brasil, mudando muito o foco, eu queria perguntar algo que aflige muito a minha população lá e o povo brasileiro como um todo. O que o banco vai fazer para inibir - isso é fora do problema, mas eu vou aproveitar aqui - esses assaltos com explosivos? Qual é a estratégia do Banco do Brasil? O Arthur sabe disto: em meu Estado, em quatro meses, foram 112 arrombamentos. Isso está fugindo completamente do debate aqui, mas eu vou aproveitar que aqui estão o Diretor Jurídico e um Gerente Executivo. Há alguma estratégia para acabar com isso? A polícia não resolve isso e não vai resolver em nenhum Estado, nem em São Paulo, nem na Bahia, nem no Ceará, em lugar nenhum, porque não há como. É o surpreendente, é o sujeito chega de surpresa. Há alguma coisa inovadora para resolver isso, que assusta o povo?

**O SR. ANTÔNIO PEDRO DA SILVA MACHADO** - Senador, permita-me, antes de responder a essa questão, eu queria fazer um comentário a propósito da sua intervenção em relação aos dirigentes.

Ao longo do tempo, eu diria que, nesses últimos 20 anos, predominantemente, os dirigentes são funcionários. O Presidente Aldemir Bendine é funcionário; o Lima Neto, funcionário, do Ceará; o Rossano, funcionário. Foram os nossos presidentes. E a maioria dos dirigentes, dos vice-presidentes é funcionário. Há alguns que não são funcionários, e aqui eu quero aproveitar a oportunidade para mencionar o Dr. Osmar Dias, que é um técnico em agronegócios dos mais especializados do mundo e que nos engrandece muito com a colaboração que ele dá. Ele chegou sozinho ao banco, não leva assessor, não leva nada. Ele entra dentro da nossa corporação, se adapta e agrega valor com a sua experiência, inclusive com a experiência adquirida nesta Casa, Senador. Então, isso é muito importante.

Agora, respondendo à sua pergunta, nós temos uma estratégia comum com os demais bancos, na Febraban, para ver como combatemos essa criminalidade contra os clientes, as agências, enfim, e as comunidades.

De fato, em alguns Estados tem havido situações mais críticas, e a Bahia foi um dos Estados que revelaram isso. Nós mudamos as máquinas, mudamos os critérios de segurança das máquinas, como, por exemplo, queimar cédulas, tintar as cédulas do dinheiro, para ver se desestimula o assaltante.

**O SR. OTTO ALENCAR** (Bloco Maioria/PSD - BA) - Mas isso não é utilizado, não, né?

**O SR. ANTÔNIO PEDRO DA SILVA MACHADO** - Já está sendo utilizado.

**O SR. OTTO ALENCAR** (Bloco Maioria/PSD - BA) - Já estão tingindo as cédulas?

**O SR. ANTÔNIO PEDRO DA SILVA MACHADO** - Já estamos com todos esses procedimentos na rua e indo atrás.

Conseguimos, recentemente, aprovar uma legislação no sentido de que esses crimes que ultrapassam os limites territoriais dos Estados sejam apurados pela Polícia Federal. O Banco do Brasil e os demais bancos têm feito esforços comuns, mas ainda não conseguimos reduzir isso significativamente. Redução já existe. Já mapeamos as quadrilhas, já passamos essas informações, contribuimos com a inteligência da informação das polícias, mas ainda não conseguimos trazer isso, digamos assim, se é que existe um patamar tolerável. Ainda ocorrem muitos assaltos, enfim, atos dessa natureza, mas estamos fortes na ação de combater essa criminalidade.

**O SR. OTTO ALENCAR** (Bloco Maioria/PSD - BA) - Está bem. Eu gostaria de pedir ao Arthur que me encaminhasse essa lista. São autarquias?

**O SR. ARTHUR OLIVEIRA MAIA** (SD - BA) - Todas as empresas públicas. *(Fora do microfone.)*

**O SR. OTTO ALENCAR** (Bloco Maioria/PSD - BA) - Empresas, autarquias, empresas públicas, conselhos também.

**O SR. ARTHUR OLIVEIRA MAIA** (SD - BA) - Conselhos, não. Mas há todas as empresas públicas e todas as sociedades de economia mista.

**O SR. OTTO ALENCAR** (Bloco Maioria/PSD - BA) - Algumas sem nenhum motivo de existir mais?

**O SR. ARTHUR OLIVEIRA MAIA** (SD - BA) - Como?

**O SR. OTTO ALENCAR** (Bloco Maioria/PSD - BA) - Sem nenhuma função, praticamente.

**O SR. ARTHUR OLIVEIRA MAIA** (SD - BA) - Eu tenho a relação completa.

**O SR. OTTO ALENCAR** (Bloco Maioria/PSD - BA) - Mas você tem como fornecer o diagnóstico de quais ainda têm razão de ser, de existir?

**O SR. ARTHUR OLIVEIRA MAIA** (SD - BA) - Isso eu não fiz. Podemos, inclusive, verificar. Vou até determinar à assessoria da Comissão o procedimento.

**O SR. PRESIDENTE** (Tasso Jereissati. Bloco Oposição/PSDB - CE) - Em princípio, são 142 empresas, só empresas estatais.

**O SR. OTTO ALENCAR** (Bloco Maioria/PSD - BA) - O que eu vejo nessa estrutura pesada do Estado, não só nas estatais, mas também na administração central, é que se tem que encontrar uma legislação para conter isso, conter esse crescimento do Estado aqui, em Brasília.

**O SR. PRESIDENTE** (Tasso Jereissati. Bloco Oposição/PSDB - CE) - Proliferação.

**O SR. OTTO ALENCAR** (Bloco Maioria/PSD - BA) - Quando fui Secretário de Saúde, Senador Tasso - de 1990 a 1994, era o Adib Jatene o Ministro -, o Ministério da Saúde tinha um prédio só. Hoje, tem cinco prédios. Está superlotado, atotado de funcionários.

A estrutura do Estado, a questão das estatais, como o Serra falou aqui, Transpetro e Gaspetro...

**O SR. ARTHUR OLIVEIRA MAIA** (SD - BA) - Permite-me um rápido aparte?

**O SR. OTTO ALENCAR** (Bloco Maioria/PSD - BA) - Pois não.

**O SR. ARTHUR OLIVEIRA MAIA** (SD - BA) - Eu fiz esse estudo há um mês, para fazer um pronunciamento no plenário. Em 2010, quando a Presidenta Dilma foi eleita, o Governo Federal pagou aproximadamente R\$650 milhões de alugueis. Passados quatro anos, em 2014, o Governo Federal pagou R\$1,3 bilhão de aluguel. Ou seja, em quatro anos, tivemos um crescimento que não chegou a 100%, mas mais de 95% no pagamento de alugueis no Brasil pelo Governo Federal. É espantoso!

**O SR. OTTO ALENCAR** (Bloco Maioria/PSD - BA) - Até onde Brasília vai crescer e, com o crescimento, prejudicar tanto, como tem prejudicado o Brasil? Resumo isso sempre numa frase: menos Brasília, mais Estados e mais Municípios, porque é tudo centralizado aqui. Aqui não tem produção de alimentos, de petróleo, nem de gás, de absolutamente nada; não há uma fábrica, não há nada. Mas é um lugar de consumo e é superlotado de funcionários.

O crescimento daqui, em termos de estrutura, ou diminui... Sou um crítico disso. Acho, inclusive, que 39 Ministérios é uma coisa que, em qualquer país que eu for, se eu for entrevistado, vou ter vergonha de dizer que meu País tem 39 Ministérios, e a maioria deles com superposição de função. Pior é isso! Tem superposição de função sem nenhuma necessidade.

A diminuição do Estado, se tivermos condições de colocar dentro dessa nova lei da estatal, acho que vai servir bem, vai servir muito ao futuro do Brasil.

**O SR. PRESIDENTE** (Tasso Jereissati. Bloco Oposição/PSDB - CE) - Obrigado, Senador Otto.

Eu gostaria, então, de passar a palavra à nossa convidada Sr<sup>a</sup> Adriane Cristina, que é do Instituto Brasileiro de Governança Corporativa e que vai nos dizer, em nome do Instituto, que é dos mais reputados, que é dos mais renomados em termos de governança corporativa, da sua avaliação sobre o projeto de responsabilidade das estatais.

**A SR<sup>a</sup> ADRIANE CRISTINA DOS SANTOS DE ALMEIDA** - Em primeiro lugar, Senador, eu gostaria de agradecer a oportunidade de estar aqui, em nome do Instituto Brasileiro de Governança Corporativa.

Nós vivemos um momento especial no Brasil. O Instituto já tem 20 anos. Há 20 anos, nós trabalhamos na disseminação das boas práticas de governança corporativa. Qual é o fim das boas práticas de governança corporativa? São justamente as organizações perenes e o desenvolvimento econômico e social do País. Com empresas bem geridas e bem governadas como fim, temos uma economia mais forte.

Então, o Instituto, neste ano, já faz 20 anos. É uma associação. Grande parte do trabalho do Instituto é feita por voluntários, por pessoas que acreditam nas boas práticas de governança corporativa. Temos, hoje, 1,4 mil associados. Cerca de 500 pessoas trabalham voluntariamente no Instituto, entre advogados, executivos, conselheiros, consultores de governança. A nossa Governança tem um conselho formado de nove pessoas e tem três diretores *pro bono* e três superintendentes. Estamos nos expandindo no Brasil. Não estamos só em São Paulo. Estamos também no Rio Grande do Sul, no Paraná, em Santa Catarina, no Rio de Janeiro, em Belo Horizonte, no Ceará e em Pernambuco.

O Instituto tem trabalhado muito na produção de documentos que instrumentalizem as empresas a terem boas práticas de governança corporativa. No próximo eslaide, há um pouco do que o Instituto produziu nos últimos 20 anos. E há muita produção de trabalho voluntário dos nossos associados. Então, já temos 12 Cadernos de Governança. A gente também tem trabalhado muito ativamente no Advocacy, que é a promoção da causa da governança de forma mais ativa. Nesse sentido, nós temos cinco documentos produzidos, que são as Cartas Diretrizes.

Há mais de um ano, estamos trabalhando neste documento e, agora, vimos aqui para apresentá-lo aos senhores. É um documento que justamente coloca como a governança corporativa pode servir às estatais. A gente também vem discutindo há muito tempo outro documento que vai ser publicado no futuro. Devido à importância que as empresas estatais têm no País, como a gente pode transformá-las em instrumentos de desenvolvimento econômico? Principalmente, como o Estado, uma vez cumprida sua função, pode também tê-las como patrimônio rentável?

A verdade é que o art. 173 da Constituição Federal fala que o Estado pode atuar na produção em situações de segurança nacional ou de interesse coletivo. E, nessas condições, muitas vezes, o Estado pode fomentar atividades e, num segundo momento, ter parceiros, que é justamente o que acontece com empresas como o Banco do Brasil, com as empresas que são listadas em bolsa.

São investimentos feitos pelo Governo com parceria do setor privado, de empresas que não são listadas em bolsas e têm sócios estratégicos ou de empresas listadas em bolsas que têm o compromisso da poupança privada. Então, esse documento procura ir ao que nos parece o cerne da questão dos problemas que nós temos nas empresas estatais.

Mas, antes, eu gostaria de falar que a nossa percepção é de que a legislação hoje é muito ampla. Nós temos a Lei das S.A. e a própria legislação da CVM, que atende muito a governança das empresas. Então, nós temos um arcabouço legal interessante, e a percepção é de que, muitas vezes, a gente precisa mais do *enforcement* do que da própria legislação robusta.

Nesse sentido, o IBGC trabalha muito com recomendações. E esse trabalho que a gente fez trata apenas das sociedades de economia mista. Por quê? A sociedade de economia mista, diferentemente da empresa pública, aquela detida 100% pelo Estado, tem parceiros, são todas S.A., e, por terem parceiros, sejam sócios estratégicos, sejam acionistas minoritários, têm um impacto maior na economia. Elas têm um impacto... Na medida em que elas abrem capital, elas admitem sócio, tomam poupança privada e, portanto, têm um impacto mais relevante. Então, por isso, o IBGC elegeu como foco desse documento as sociedades de economia mista.

As sociedades de economia mista, todas elas, são sujeitas à Lei das S.A., que tem, no seu Capítulo IX, vários artigos específicos para as empresas estatais, entre os quais merece o 235, por falar que as sociedades anônimas de economia mista estão sujeitas à Lei nº 6.404, sem prejuízo das disposições especiais de lei federal. Então, na verdade, as sociedades de economia mista já estão bastante abrangidas pela Lei das S.A.

E há um artigo específico, o art. 238 da Lei das S.A., que é onde, pelo que a gente percebe, reside grande parte do problema, pois ele é, muitas vezes, mal interpretado. Esse artigo dispõe que a pessoa jurídica que controla a companhia de economia mista poderá orientar as atividades da companhia de modo a atender interesse público que justificou a sua criação. Então, é necessária lei que crie a sociedade de economia mista e que diga que interesse público ela vai atender.

Mas o interesse público pode, muitas vezes, ser confundido. Qual é o interesse público daquela companhia? Na verdade, a lei deve definir claramente o interesse público que aquela sociedade deve atender. Se não define, deveria definir. E a falta de clareza ou a falta de interpretação leva, muitas vezes, a companhia a ser utilizada para atender outros fins para os quais não foi criada para atender. E aí reside aquela que é, eu diria, a maior questão de governança nas empresas estatais. Eu trato como estatais porque é mais simples, mas nosso documento é focado na sociedade de economia mista.

Então, o interesse público para o qual a companhia foi criada precisa ser muito bem delimitado. Como ele pode ser bem delimitado? No estatuto social da companhia. Você pode ter uma noção clara de se está havendo abuso de poder de controle ou não através da delimitação.

É aí que nós trazemos algumas soluções. No próximo eslaide a gente fala que o interesse público a ser atendido pela sociedade de economia mista deve constar na lei específica de sua constituição, esse interesse deve limitar a discricionariedade do Estado no direcionamento estratégico da sociedade e não pode ser interpretado como um interesse genérico. E toda ação social que não está relacionada à atividade-fim da estatal não deve ser realizada por meio do exercício do poder de controle e de flexibilização do direcionamento da companhia. Então, essa clareza é importante para que você não tenha a flexibilização, que é onde a gente vê as grandes questões.

Outra questão chave que a gente pode aí pensar na questão, talvez, de falta de objetividade e meritocracia, quando a gente coloca o corpo diretivo de uma companhia, é a questão do papel crucial do conselho de administração. O conselho de administração, pela Lei das S/As, é o órgão que, junto com a diretoria... Todas as estatais devem ter conselho de administração. Conselho com diretoria são os administradores, são os responsáveis pelo direcionamento e execução das atividades da companhia. E o conselho de administração é o órgão que dá as diretrizes e o órgão responsável pelo monitoramento do trabalho da diretoria. Ele define a estratégia e faz o monitoramento.

A gente tem aí várias ferramentas para isso, mas o mais importante é que o conselho de administração seja independente. A única maneira de você ter uma empresa que atue no interesse público, mas de forma a atender a esse interesse público, é com um conselho de administração independente. Na medida em que o conselho de administração é eleito, ele não tem mais responsabilidade para com quem o elegeu, e, sim, para com a empresa. Então ele deixa de atender ao interesse do acionista e passa a atender ao interesse da empresa.

Nesse caso, sendo o Estado o acionista controlador...

**O SR. PRESIDENTE** (Tasso Jereissati. Bloco Oposição/PSDB - CE. *Fora do microfone.*) - Eleito como? Quem eles indicam?

**A SRª ADRIANE CRISTINA DOS SANTOS DE ALMEIDA** - O Estado elege, o Governo. No caso do Governo Federal, quem elege é o Ministério da Fazenda, ele indica os conselheiros de administração e, quando a empresa é listada, os acionistas minoritários também.

**O SR. PRESIDENTE** (Tasso Jereissati. Bloco Oposição/PSDB - CE. *Fora do microfone.*) - Mas ele elege e indica?

**A SRª ADRIANE CRISTINA DOS SANTOS DE ALMEIDA** - Ele indica, exatamente. Aí é que não podemos ter eleição política, aí é que o conselho de administração tem que ser montado com profissionais qualificados e independentes; independentes do acionista controlador, mas dependentes do resultado da companhia. São pessoas comprometidas pelo bem da organização, dessa companhia.

**O SR. PRESIDENTE** (Tasso Jereissati. Bloco Oposição/PSDB - CE. *Fora do microfone.*) - Mas a minha pergunta é: quem egeria o conselheiro?

**A SRª ADRIANE CRISTINA DOS SANTOS DE ALMEIDA** - Continuará sendo o acionista controlador, que é o Estado.

**O SR. PRESIDENTE** (Tasso Jereissati. Bloco Oposição/PSDB - CE) - Então, de uma maneira ou de outra, eu não estou entendendo a diferença da palavra egeria para indicaria.

**A SRª ADRIANE CRISTINA DOS SANTOS DE ALMEIDA** - Ah, sim, não há diferença.

**O SR. PRESIDENTE** (Tasso Jereissati. Bloco Oposição/PSDB - CE) - Eu acho que o que a senhora quer dizer eger é no sentido de ter um mandato fixo.

**A SRª ADRIANE CRISTINA DOS SANTOS DE ALMEIDA** - É mandato fixo. A questão é, o que a gente recomenda nessa carta é que não sejam feitas recomendações políticas, inclusive ministros...

**O SR. PRESIDENTE** (Tasso Jereissati. Bloco Oposição/PSDB - CE) - Que é a sugestão do Senador Otto.

**A SRª ADRIANE CRISTINA DOS SANTOS DE ALMEIDA** - Exatamente; que ministros, membros do Executivo não sejam eleitos como conselheiros, que sejam profissionais independentes, pessoas com qualificação, reputação ilibada, comprometidos, conhecedores do tema, como está no projeto, inclusive com experiência.

**O SR. OTTO ALENCAR** (Bloco Maioria/PSD - BA) - Um aparte, por favor.

Outra coisa que acontece nos conselhos é que os conselheiros indicados pelas empresas, por exemplo, a Anatel tem indicados pelo Ministro das Comunicações, que é o Governo que indica, e tem alguns indicados pelas empresas prestadoras de serviços. E essas pessoas não fazem nenhuma quarentena para indicação. Às vezes, são até funcionários que se aposentaram do Ministério e depois voltam como conselheiros para essas agências todas.

É o caso do Conselho do Carf, sobre o qual nós estamos fazendo a CPI. Quem são os conselheiros que foram indicados pela CNC, CNA, CNI? Auditores da Fazenda aposentados, que voltaram e foram indicados para o Conselho, e deu esse escândalo todo.

Inclusive, apresentei agora um projeto aqui no Senado para que se faça uma quarentena de, pelo menos... Quando deixando a estatal, ou deixando qualquer empresa estatal, que se passe por uma quarentena de no mínimo quatro anos, para depois ser conselheiro; porque o sujeito sai da estatal, vai para a empresa privada e volta a ser conselheiro. E dentro da agência se constrói um centro de traficância para lesar o Estado e favorecer a empresa.

Foi o que aconteceu no Conselho Administrativo de Recursos Fiscais: metade foi indicada pelo Ministro da Fazenda e os outros foram indicados pelos contribuintes. Mas todos os que foram indicados pelos contribuintes eram ex-auditores, ex-diretores, inclusive do Ministério da Fazenda. Então, fez aquele conluio que termina lesando o Estado. Essa é uma questão que precisa ser observada.

Apresentei aqui um projeto estabelecendo quarentena para que esses indicados para as agências tenham pelo menos o mínimo de compromisso com o Governo e com o Estado. O que se observa não é isso; em nenhuma dessas agências estatais está acontecendo isso.

**O SR. ARTHUR OLIVEIRA MAIA** (SD - BA) - A senhora me permite, também, um aparte?

Essa modalidade que a gente está utilizando aqui hoje, o Senador Tasso fez uma colocação sobre o tema de que a senhora está tratando, o Senador Otto Alencar complementou com uma observação também muito importante, mas outra questão que eu queria trazer aqui como Relator, que estou vendo aqui quais seriam as formas...

Primeiro que nós, nos debates que tivemos com a assessoria lá na Câmara, já identificamos que realmente os conselhos precisam ser mais valorizados nas estatais e é necessário dar-lhes mais independência. Essa independência certamente será construída na medida em que, como a senhora acaba de dizer, o conselheiro não tenha compromisso com quem o indicou, mas sim com a empresa.

Então, uma figura que considero que deva ser ampliada nesses conselhos é o chamado conselheiro independente - que não seja indicado pelo próprio Estado nem sequer pelo minoritário, que seja indicado por outros. Mesmo o conselheiro indicado pelo acionista minoritário está ali pensando no acionista minoritário; o outro está pensando em defender o Estado e tal.

E o pior, Senador, a gente também enxerga muito, nesses conselhos, a indicação apenas como instrumento de complemento de salário. O sujeito está lá na iniciativa privada, ganhando uma fortuna, aí veio ser Ministro, o salário é bem menor, então tem que complementar. Aí bota o sujeito lá como...

**O SR. OTTO ALENCAR** (Bloco Maioria/PSD - BA) - Mas tem uma exceção. No caso do Carf...

**O SR. ARTHUR OLIVEIRA MAIA** (SD - BA) - Não tem remuneração.

**O SR. OTTO ALENCAR** (Bloco Maioria/PSD - BA) - do Conselho, os indicados pelos contribuintes não tinham remuneração.

**O SR. ARTHUR OLIVEIRA MAIA** (SD - BA) - É.

**O SR. OTTO ALENCAR** (Bloco Maioria/PSD - BA) - Mas se brigava para ser conselheiro. Quer dizer, por patriotismo, entendeu? O sujeito queria ser conselheiro, sem remuneração nenhuma, para ajudar...

**O SR. PRESIDENTE** (Tasso Jereissati. Bloco Oposição/PSDB - CE) - Remuneração indireta.

**O SR. OTTO ALENCAR** (Bloco Maioria/PSD - BA) - Indireta, é. Tinha briga para ser indicado pelo CNC, pela CNI, pelo CNA. Era uma briga. Tudo por patriotismo, brasilidade, vontade de ajudar.

**O SR. ARTHUR OLIVEIRA MAIA** (SD - BA) - Pois é. Mas veja bem, a questão que eu penso e sobre a qual queria ouvir a opinião da senhora, é: quais figuras a senhora imagina que poderiam ser colocadas dentro de um conselho de uma estatal, como conselheiros realmente independentes? Eu pensei, por exemplo... Não estou aqui fazendo nenhuma afirmação já definida, apenas como exercício de hipóteses que temos de fazer de fato nesta Comissão, o propósito é esse, afinal temos aqui de redigir uma legislação que é inédita no País.

Então, eu pensei, por exemplo: se nós pensarmos que algumas entidades de classe como o Crea, a OAB, órgãos de controle, como a CVM ou o TCU, a academia, a universidade, que são entidades que teoricamente detêm um conhecimento, fariam parte, teriam assentos nesses conselhos como integrantes independentes. Isso é uma possibilidade, e eu queria ouvir a sua opinião.

O Senador Otto Alencar, que é um municipalista por convicção e história, tem essa convicção. E na Bahia, com muita justiça, ele assim é identificado. Ele sabe que o prefeito, por exemplo, não tem muitas regalias quando é para ser fiscalizado. Então eu fui prefeito, o senhor foi governador, o senhor também já foi governador.

O Conselho Municipal de Saúde, por exemplo. No Conselho Municipal de Saúde, o Ministério Público bota lá um representante dos professores, um representante da associação de moradores do bairro e tal, pessoas absolutamente independentes. Quantas vezes tive que chegar lá, como prefeito, na minha gestão em Bom Jesus da Lapa, e chamar o presidente da associação e dizer: "Olha, presidente, isso aqui tal, esse remédio, a gente comprou por isso, vamos fazer essa reforma do hospital por aquilo etc." Com a maior humildade do mundo, porque o sujeito está ali de igual para igual com você, e se ele quiser criar um problema, ele cria. É o fato da independência. Eu acho que essa independência seria muito salutar às empresas de economia mista.

Eu queria ouvir a opinião da senhora sobre isso.

**O SR. OTTO ALENCAR** (Bloco Maioria/PSD - BA) - Deputado Arthur, olha, eu acredito inclusive que os tribunais... Eu fui conselheiro do Tribunal de Contas do Município e renunciei. E os tribunais de contas, tanto do Município, quanto do Estado, têm o Ministério Público de Contas, que fiscaliza a ação dos conselheiros inclusive. Os pareceres que vão para os conselheiros passam previamente pelo Ministério Público de Contas. Eu acredito inclusive que cada agência dessa, ou cada conselho desse deveria ter um membro do Ministério Público como um controlador ou aquele que pudesse fiscalizar a ação do conselheiro, certo?

Não há órgão neste País de maior importância, na minha visão, do que o Ministério Público, como é o caso da Polícia Federal. Na minha opinião, não há nada que possa ter ajudado mais o Brasil do que o Ministério Público. E eu me acostumei a obedecer ao Ministério Público. Até como gestor, às vezes, numa licitação em que havia qualquer dúvida, eu

encaminhava não só o edital de licitação, como o resultado da licitação, para que o Ministério Público desse um parecer, para ver se eu poderia homologar ou não. Isso aconteceu várias vezes em minha vida e me ajudou muito, porque depois de questionado, eu dizia: "Está aqui, olha. Eu homologuei essa licitação porque o Ministério Público deu parecer." Entendeu? Então eu acho que inclusive a participação do Ministério Público, como fiscalizador, como fiscal da lei, tanto em estatal, como em conselho, como em instituto e em qualquer estrutura organizacional do Governo, deveria existir como um controlador das ações, porque evitaria muitos e muitos escândalos que nós estamos vendo pipocar a toda hora aqui nesta estrutura pesada que os governos têm, não só no Governo Federal, mas também em alguns Estados que têm uma estrutura organizacional muito grande.

O Senador Tasso Jereissati foi governador do Ceará com 36 anos e fez uma revolução no Ceará. Foi considerado o melhor governador da época dele, porque diminuiu a estrutura organizacional do Estado e pôde fazer investimentos que coroaram a gestão dele.

Eu acho que... Esta é uma coisa que me inquieta: saber que a estrutura organizacional das estatais, da administração direta cresce e não resolve absolutamente nada de serviços públicos de boa qualidade. Cresce de um prédio, de um prédio da saúde para cinco, e a saúde pública não melhora; cresce na educação mais não sei quantos prédios, não sei quantos funcionários, mais recursos, e a educação continua ruim. Na segurança pública, a mesma coisa. Então, na minha opinião, o Estado tem que passar por uma reforma da estrutura organizacional do Estado, para servir bem ao contribuinte.

E, na minha opinião, não vejo outro caminho que não seja a fiscalização, a transparência e a diminuição da estrutura organizacional central, para que as coisas possam chegar, no fim, à mão do prefeito, que é hoje o sujeito mais fiscalizado de todos os gestores públicos, é o prefeito. Ele é fiscalizado pela CGU, pela Câmara, pelo Ministério Público, pelo TCM (Tribunal de Contas do Município), pelo TCU, por vários órgãos de controle.

**O SR. PRESIDENTE** (Tasso Jereissati. Bloco Oposição/PSDB - CE. *Fora do microfone.*) - Pela população.

**O SR. OTTO ALENCAR** (Bloco Maioria/PSD - BA) - E pela população também. Aliás, nesse caso de político ele é o sujeito mais fiscalizado porque é fiscalizado pelo povo, e ele presta vestibular, alguns de quatro em quatro anos, como é o caso de Deputado Federal, e Senador, de oito em oito - eu até sou a favor de diminuir para cinco anos, se chegar aqui eu vou votar para cinco anos, porque de oito em oito é muito tempo, o cara pode não estar dando resultado e continuar oito anos.

**O SR. PRESIDENTE** (Tasso Jereissati. Bloco Oposição/PSDB - CE) - A sua resposta.

**A SRª ADRIANE CRISTINA DOS SANTOS DE ALMEIDA** - Deputado, a importância do conselho de administração é muito grande e ela hoje é esvaziada no Brasil como um todo, nas estatais de forma forte. No mundo é uma questão de como tornar os conselhos de administração mais eficientes.

A questão do conselho de administração é a qualificação dos membros. Frequentemente, os melhores conselhos de administração que a gente vê hoje são formados por ex-diretores presidentes, que são pessoas que têm um alto nível de conhecimento de negócios e acabam sendo conselheiros. Então, a qualificação é primordial, e isso não exclui funcionários de carreira da posição de conselheiros de administração. Assim, o Estado, sejam ministérios, sejam secretarias, tem condições de indicar bons conselheiros. A questão é qualificação e independência, a seleção do conselheiro ser feita por competência, por meritocracia.

No Chile, no modelo do Chile de fundos de pensão, os conselheiros são escolhidos por um *pool* de *headhunters*, por exemplo. Então, nós não precisaríamos fazer o que a gente chama de cotas por instituições, mas, sim, quando o Governo, os ministérios, secretarias indicassem os conselheiros, os critérios fossem transparentes, o critério de escolha do conselheiro fosse divulgado, o *curriculum* fosse divulgado com antecedência, a justificativa da qualificação. E, para blindar de alguma forma, esse impedimento, ou essa recomendação, de que não sejam membros do Executivo. Não há problema, guardada talvez uma quarentena, que sejam ex-executivos da própria empresa ou que tenham trabalhado no Governo. O importante é a qualificação e o conhecimento técnico.

E, além disso, a diversidade, porque um conselho de administração, como ele traça a estratégia da organização, ele precisa ter diversidade de competências. É importante que você tenha pessoas que conhecem o setor, no caso de uma empresa listada em bolsa, que conheça o mercado de capitais, que conheça recursos humanos. Assim, um instrumento que a proposta da bolsa, que já esteve aqui na última reunião, traz e a proposta de vocês também traz e que é muito interessante é de um comitê de nomeação. Esse comitê de nomeação tem o trabalho de pensar quem é o melhor conselho da organização. E o conselho sempre pode ser destituído caso não esteja trabalhando a contento. Cabe ao acionista controlador, ao Estado, destituir, se for o caso, através de uma assembleia.

Nós acreditamos que seja principalmente escolher pessoas pela qualificação técnica e que não estejam ligadas diretamente ao Executivo.

**O SR. OTTO ALENCAR** (Bloco Maioria/PSD - BA) - Só por curiosidade. O Instituto é ligado a algum ministério?

**A SRª ADRIANE CRISTINA DOS SANTOS DE ALMEIDA** - Não. É uma organização não governamental, é uma associação.

**O SR. OTTO ALENCAR** (Bloco Maioria/PSD - BA) - É não governamental, mas é mantido pelo Estado?

**A SRª ADRIANE CRISTINA DOS SANTOS DE ALMEIDA** - Não, ele se autofinancia. A receita do Instituto vem de cursos, congressos, publicações.

**O SR. OTTO ALENCAR** (Bloco Maioria/PSD - BA) - Ótimo.

**A SRª ADRIANE CRISTINA DOS SANTOS DE ALMEIDA** - Procuramos manter a nossa independência sempre.

Eu acho que eu já falei bastante do papel do conselho, que é onde nós acreditamos que tem residido as questões: ou a indicação política para o conselho ou o conselho figurante, e a indicação dos diretores diretamente pelo Governo. Então, um dos papéis principais do conselho de administração é a eleição dos diretores. O conselho profissional elege os diretores profissionais, que podem ser pessoas de carreira, ser externos, mas é importante não tirar essa função do conselho de administração.

E as melhores estatais brasileiras hoje não atendem a essa prática, em que o próprio Presidente da República elege diretamente os diretores.

Então, é importante que o conselho de administração faça essa eleição. O conselho seja bem escolhido, para poder eleger o diretor-presidente e ele escolher os melhores diretores, os mais competentes.

Então, dentro desse cenário, algumas recomendações que eu gostaria de destacar. O documento foi disponibilizado para os senhores, estamos à disposição.

Com relação ao acionista controlador, que recomendação que nós temos? Seria o próximo eslaide. Que o Governo divulgue como ele pretende usar a sociedade para a política socioeconômica, de diretrizes muito excitadas, e quantifique os seus efeitos. O Estado deveria compensar, caso uma iniciativa determinada, dentro da política do Estado, seja lesiva ao resultado da companhia listada na sociedade de companhia mista, que o Estado compense as perdas suportadas pela organização.

Isso é importante para gerar confiança, principalmente...

**O SR. PRESIDENTE** (Tasso Jereissati. Bloco Oposição/PSDB - CE) - Para exemplificar o que a senhora está falando: o caso da Petrobras. O Estado resolve usar a Petrobras como instrumento para conter a inflação e, assim, manter os preços congelados para evitar o aumento da inflação.

Supondo que essa regra já estivesse funcionando, essa regra que V. Sª propõe, como seria feito? Haveria uma divulgação do Estado aos acionistas? Só lhe perguntando.

**A SRª ADRIANE CRISTINA DOS SANTOS DE ALMEIDA** - Essa recomendação fala que o Governo deve divulgar como pretende usar a sociedade. Então, antecipadamente...

**O SR. PRESIDENTE** (Tasso Jereissati. Bloco Oposição/PSDB - CE) - A empresa para fins sociais.

**A SRª ADRIANE CRISTINA DOS SANTOS DE ALMEIDA** - Antecipadamente, o Estado já divulga, já quantifica e, depois, reembolsa a perda.

Essa é uma proposta da OCDE, e que vem sendo muito discutida nos países da OCDE, e como implementar.

**O SR. PRESIDENTE** (Tasso Jereissati. Bloco Oposição/PSDB - CE) - A proposta seria... Só para exemplificar, num caso concreto. O Estado faria uma divulgação *a priori*, que forçaria, através do seu poder majoritário, a Petrobras a vender o preço da gasolina por um preço pré-fixado, para preservar a sociedade da alta do preço da gasolina, e divulgaria, também, que isso resultaria no prejuízo de tantos bilhões e que esses tantos bilhões seriam, necessariamente, reembolsados pelo Estado à Petrobras.

Seria essa a ideia? Só exemplificando?

**A SRª ADRIANE CRISTINA DOS SANTOS DE ALMEIDA** - É o caso, independentemente do exemplo, avisar, de quantificar e reembolsar. Essa é a proposta no caso de gerar prejuízo, porque, muitas vezes, quando você está procurando executar uma política, apesar de ser dentro do interesse público, às vezes, é rentável. Muitas vezes, é rentável. Então, não é necessário.

Agora, quando acontecer, essa previsibilidade é o mais importante, o aviso.

**O SR. OTTO ALENCAR** (Bloco Maioria/PSD - BA) - Qualquer ação dessa que o Tasso falou, de congelamento das tarifas, dos preços da gasolina e do diesel, que foi feito e que deu esse prejuízo grande, aí, à Petrobras, nesse caso o Estado teria que se responsabilizar, para reembolsar a estatal e fazer isso com transparência.

**O SR. PRESIDENTE** (Tasso Jereissati. Bloco Oposição/PSDB - CE. *Fora do microfone.*) - E com antecedência.

**O SR. OTTO ALENCAR** (Bloco Maioria/PSD - BA) - Ou seja, publicar, por decreto ou por portaria, que estava tomando essa decisão, mas que essa decisão seria, depois, compensada pelo Erário. Seria mais ou menos isso.

**A SRª ADRIANE CRISTINA DOS SANTOS DE ALMEIDA** - Em caso de companhias que são listadas em bolsa, os investidores sabem que uma companhia listada em bolsa tem um interesse público a cumprir. Então, quanto mais nós pudermos diminuir a incerteza, melhor. As surpresas não são bem-vindas, e isso faz com que o próprio patrimônio do Estado se dilua, porque, quando as ações caem, o patrimônio do Estado também diminui.

**O SR. PRESIDENTE** (Tasso Jereissati. Bloco Oposição/PSDB - CE) - Claro.

**A SRª ADRIANE CRISTINA DOS SANTOS DE ALMEIDA** - Então, é muito importante essa previsibilidade.

**O SR. PRESIDENTE** (Tasso Jereissati. Bloco Oposição/PSDB - CE) - Nós estamos fazendo uma coisa aqui, não sei se o Deputado Arthur está gostando.

**O SR. ARTHUR OLIVEIRA MAIA** (SD - BA) - Para mim, está ótimo.

**O SR. PRESIDENTE** (Tasso Jereissati. Bloco Oposição/PSDB - CE) - Estamos fazendo algo meio informal...

**O SR. ARTHUR OLIVEIRA MAIA** (SD - BA) - Coloquial, mas eu acho que está sendo muito mais produtivo.

**O SR. PRESIDENTE** (Tasso Jereissati. Bloco Oposição/PSDB - CE) - Eu, agora, aproveitando a presença do Diretor Banco do Brasil... No caso, por exemplo, de o Ministério da Fazenda resolver que o Banco do Brasil subsidie juros para um determinado setor - eu estou querendo trazer as suas propostas para a vida prática -, eu queria saber se isso funcionaria também e qual é a sua opinião.

**O SR. ANTÔNIO PEDRO DA SILVA MACHADO** - Bom, é oportuna a pergunta de V. Exª.

Quando o Banco do Brasil cumpre as políticas de Estado, ele as cumpre na forma da lei. Então, se eventualmente nós fôssemos cumprir alguma orientação nesse sentido, nós ponderaríamos ao controlador o amparo legal para essa atividade. A outra questão que me parece, Drª Adriane, é que a previsibilidade de reparação de dano causado pelo controlador já está prevista na 6.404.

**O SR. OTTO ALENCAR** (Bloco Maioria/PSD - BA. *Fora do microfone.*) - Já está prevista?

**O SR. ANTÔNIO PEDRO DA SILVA MACHADO** - Já está prevista na Lei das Sociedades Anônimas. Quando o controlador causa...

**O SR. OTTO ALENCAR** (Bloco Maioria/PSD - BA. *Fora do microfone.*) - Qual lei é?

**O SR. ANTÔNIO PEDRO DA SILVA MACHADO** - Na Lei 6.404 das sociedades anônimas.

O que nós não temos...

**O SR. OTTO ALENCAR** (Bloco Maioria/PSD - BA. *Fora do microfone.*) - Nessa lei está previsto que o controlador pode ser...

**O SR. ANTÔNIO PEDRO DA SILVA MACHADO** - Responsabilizado por danos que ele causar à companhia.

**O SR. OTTO ALENCAR** (Bloco Maioria/PSD - BA. *Fora do microfone.*) - Há tanta lei no Brasil, não é?

**O SR. ANTÔNIO PEDRO DA SILVA MACHADO** - É.

Eu disse ao início, Senador Tasso, que é uma lei virtuosa a 6.404. Nós temos que, cada vez, descobrir mais as suas virtudes e procurar trabalhar sob esse texto.

Eu não sei se eu consegui responder, Senador Tasso, à sua questão, mas, em linhas gerais é assim que nós nos...

**O SR. PRESIDENTE** (Tasso Jereissati. Bloco Oposição/PSDB - CE. *Fora do microfone.*) - Mas eu entendi bem a sua questão, mas o que a Srª Adriane está propondo é muito mais uma questão de previsibilidade...

**O SR. ANTÔNIO PEDRO DA SILVA MACHADO** - Ah, sim...

**O SR. PRESIDENTE** (Tasso Jereissati. Bloco Oposição/PSDB - CE) - ... do que exatamente de punição.

**O SR. ANTÔNIO PEDRO DA SILVA MACHADO** - Sim.

**O SR. PRESIDENTE** (Tasso Jereissati. Bloco Oposição/PSDB - CE) - Previsibilidade e consequência.

**O SR. ANTÔNIO PEDRO DA SILVA MACHADO** - Nós...

**O SR. PRESIDENTE** (Tasso Jereissati. Bloco Oposição/PSDB - CE. *Fora do microfone.*) - Mas este ano o Banco do Brasil vai fazer uma política agressiva, de apoio à agricultura, vai subsidiar juros para toda a área agrícola, que vai trazer uma diferença x no lucro que seja compensada pelo Estado.

**O SR. ANTÔNIO PEDRO DA SILVA MACHADO** - Eu diria assim, se...

**O SR. PRESIDENTE** (Tasso Jereissati. Bloco Oposição/PSDB - CE. *Fora do microfone.*) - O senhor não gostou muito não, pelo jeito.

**O SR. ANTÔNIO PEDRO DA SILVA MACHADO** - Não, não, não é isso não, Senador.

(*Risos.*)

Nós procuramos cumprir essas políticas com muito rigor, com muito controle e, inclusive, nos referindo a elas em um formulário de referência quando nós damos satisfação aos acionistas.

Acha que a ideia é bem-vinda, talvez possamos aperfeiçoar o conteúdo legislativo que nós já temos.

**O SR. PRESIDENTE** (Tasso Jereissati. Bloco Oposição/PSDB - CE. *Fora do microfone.*) - O.k.

**A SRª ADRIANE CRISTINA DOS SANTOS DE ALMEIDA** - Com relação ao conselho de administração - no próximo eslaide -, eu já falei bastante, mas eu só gostaria de destacar, novamente, uma recomendação: que o Estado deve evitar que ministros, secretários, secretários executivos ou profissionais que ocupem cargos de confiança no âmbito da administração direta do acionista controlador, sejam administradores da SEM.

Um assunto que eu não tratei, mas que é muito importante para podermos verificar o desempenho dos conselheiros e dar uma garantia maior da estrutura de governança, é uma avaliação formal do desempenho do conselho feita anualmente. Então, nos Estados Unidos, por exemplo, é obrigatória a avaliação formal dos conselheiros. É uma prática que vem crescendo e que seria muito salutar na hora em que o próprio acionista controlador fosse reeleger o conselheiro que ele indicou. É uma forma de prestação de contas à sociedade.

E também uma outra proposta é que seja vedado ao profissional eleito destinar qualquer parcela da sua remuneração a partido político ou entidade que eventualmente integre.

**O SR. PRESIDENTE** (Tasso Jereissati. Bloco Oposição/PSDB - CE) - Que seja filiado a qualquer partido?

**A SRª ADRIANE CRISTINA DOS SANTOS DE ALMEIDA** - Não, que destine parcela da remuneração. Se ele for filiado a um partido, deve ser vedado ao profissional eleito destinar parcela da sua remuneração a partido político ou entidade que integre.

Com relação à transparência e gestão - o eslaide seguinte -, como já foi mencionado aqui, a qualidade da lei que temos é muito boa, a Lei 6.404, que já abrange muitas questões de governança. A grande questão é de efetividade. A legislação que a CVM tem é muito rica. E o formulário de referência é um relatório de prestação de contas anual, que as companhias fazem. E, se bem feito, é um grande alento para sociedade em termos de informações.

Então, a proposta que fazemos aqui é que todas as sociedades de economia mista sejam companhias abertas, ou seja, sejam companhias registradas na CVM e sujeitas às suas regras, no patamar de transparência da CVM. Essa previsão nos pouparia muito em termos de regramento e legislação, porque a CVM já tem regras muito oportunas.

Novamente, com relação ao relatório da administração: que se mostre muito bem a motivação de orientação estratégica dos negócios e que o Estado sempre dê transparência do que ele espera da sociedade de economia mista.

Finalmente, com relação a controle: que os administradores sempre solicitem a elaboração de uma matriz de riscos e que tenham uma estrutura robusta de controle interno e externo.

Essas são as principais recomendações que fazemos no nosso documento.

**O SR. PRESIDENTE** (Tasso Jereissati. Bloco Oposição/PSDB - CE) - Muito bem! Muita boa a exposição! Agradecemos a sua colaboração. Gostaríamos de saber se tem alguma questão a fazer ainda, já que, durante a própria apresentação, fomos discutindo com o Relator.

**O SR. ARTHUR OLIVEIRA MAIA** (SD - BA) - Eu quero até pedir desculpas aqui a Dr<sup>a</sup> Adriane, porque nós três a interrompemos de maneira permanente, mas tenha a certeza de que essa metodologia, no meu caso em particular, foi muito mais produtiva, no sentido de formarmos aqui um juízo de valor, porque realmente o cabedal de conhecimento que a senhora trouxe hoje aqui para a nossa Comissão foi muito importante para o trabalho que estamos realizando. Então, quero parabenizar a senhora e agradecê-la.

Quero dizer, se a senhora permitir, naturalmente, que pretendo ocupá-la mais outras vezes, pedindo informações para que possamos caminhar nesse sentido.

E da mesma forma, quero agradecer aos amigos do Banco do Brasil que vieram aqui. Foi extremamente importante. O Banco do Brasil é sem dúvida uma das nossas estatais de excelência.

Eu fui criado em Guanambi, no interior da Bahia. Ali, o Banco do Brasil só se comparava a Deus, porque no interior da Bahia, nos anos 60, a única forma de o Governo Federal chegar era através do Banco do Brasil, pois era quem financiava a produção agrícola, era quem empregava o maior número de pessoas no Município. Então, nós temos realmente o Banco do Brasil na mais alta conta. E fico muito feliz em ver o nível de governança hoje alcançado pela instituição.

Muito obrigado aos senhores.

Da mesma forma como disse à Dr<sup>a</sup> Adriane, eu também ocuparei os senhores outras vezes para pedir informações ao longo desse trabalho importante que estamos realizando aqui no Congresso Nacional.

**O SR. PRESIDENTE** (Tasso Jereissati. Bloco Oposição/PSDB - CE) - Muito bem.

Também faço os agradecimentos já feitos aqui com bastante clareza pelo nosso Relator.

Lamento novamente a ausência da Petrobras e da Valec.

Espero que acontecimentos como esse não mais se repitam nesta Comissão.

Muito obrigado a todos.

Está encerrada a reunião.

*(Iniciada às 14 horas e 49 minutos, a reunião é encerrada às 16 horas e 39 minutos.)*