

Revista das

ESTATAIS

Brasília/DF – Edição 3 – DEZ/2017

IG-SEST - Indicador de
Governança das empresas
estatais federais

Novo SIEST

Artigo do CEO: Wilson Ferreira Junior -
presidente da Eletrobras

Coluna do Conselheiro





**MINISTÉRIO DO PLANEJAMENTO,
DESENVOLVIMENTO E GESTÃO**

**Ministro de Estado do Planejamento,
Desenvolvimento e Gestão**

Dyogo Henrique de Oliveira

Secretário-Executivo

Esteves Pedro Colnago Júnior

**Secretário de Coordenação e Governança das
Empresas Estatais**

Fernando Antônio Ribeiro Soares

Departamento de Orçamento de Estatais - DEORE

Diretor - André Nunes

**Departamento de Governança e Avaliação de
Estatais - DEGOV**

Diretor - Mauro Ribeiro Neto

**Departamento de Política de Pessoal e
Previdência Complementar de Estatais - DEPEC**

Diretor - João Manoel da Cruz Simões

Chefia de Gabinete

Cláudia de Araújo Guimarães Kattar

Assessoria

Antonio Sávio Lins Mendes

Érika Akemi Kimura Reis

Juliana Xavier Araújo

Leonardo Bocorny

Mariana Moya de Oliveira

Rodrigo Cunha Chueiri

Sandra Beatriz Pereira de Sousa

Elaboração

André Nunes

Erika Akemi Kimura Reis

Gerson Batista Pereira

Juliana Xavier Araújo

Nicolas Eric Matoso Medeiros de Souza

Rodrigo Duran Lima

Colaboração

Antonio Sávio Lins Mendes

João Manoel da Cruz Simões

Maria da Glória Felgueiras Nicolau

Mauro Ribeiro Neto

Projeto Gráfico e Diagramação

Jamil Miranda Ghani

Igor Fatiga

**Secretaria de Coordenação e Governança das
Empresas Estatais - Sest**

Esplanada dos Ministérios - Bloco K - 4º andar, sala
407, Brasília-DF — CEP: 70.040-906

E-mail: sest@planejamento.gov.br

Normalização Bibliográfica: CODIN/CGPLA/DIPLA



Revista das Estatais [recurso eletrônico] / Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão, Secretaria de
Coordenação e Governança das Empresas Estatais. Vol. 3 (dez. 2017)- . Brasília: MP, 2017- .

Quadrimestral

1. Empresas Estatais I. Título

CDU 658:115



APRESENTAÇÃO

SECRETÁRIO FERNANDO ANTÔNIO RIBEIRO SOARES

Na 3ª edição da Revista das Estatais, voltamos a dar destaque a um tema de grande importância para as empresas estatais brasileiras: a governança corporativa. Contemplamos temas como as atividades internacionais da SEST, o monitoramento da governança em empresas estatais, o Curso de Capacitação de Conselheiros de Administração ofertado pelo Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão, dentre outros assuntos.

Com a aproximação do prazo para adaptação das empresas estatais às novas regras de governança, definidas pela Lei nº 13.303/2016 (Lei de Responsabilidade das Estatais) e pelo Decreto nº 8.945/2016, a Secretaria de Coordenação e Governança das Empresas Estatais vem se empenhando, juntamente com as empresas estatais, em realizar as adaptações necessárias e, conseqüentemente, aprimorar e fortalecer não só a governança corporativa, como toda a gestão da empresa.

Em novembro de 2017, a SEST lançou o Indicador de Governança – IG-SEST, um instrumento de acompanhamento contínuo que avalia o cumprimento dos requisitos legais e diretrizes estabelecidas pela Lei nº 13.303/2016, pelas Resoluções da Comissão Interministerial de Governança Corporativa e de Administração de Participações Societárias da União – CGPAR, e por organismos internacionais como a Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico – OCDE e o BRICS - coordenação entre Brasil, Rússia, Índia, China e África do Sul, que buscam implementar as melhores práticas de mercado e maior nível de excelência em governança corporativa.

Além do desenvolvimento dessa nova ferramenta, buscamos intensificar a participação da Secretaria em fóruns internacionais. Acreditamos que os desafios econômicos devem ser enfrentados em um ambiente de cooperação, objetivando a sustentabilidade econômica, prosperidade e o bem-estar da sociedade. Assim, esta iniciativa possibilita que a Secretaria compartilhe suas experiências



Foto: Gleice Mere

e dificuldades com outros países, além de ter a oportunidade de aprender mais sobre o tema e aprimorar a sua atuação, uma vez que, em vários países, as empresas estatais representam uma parte substancial do PIB, emprego e capitalização do mercado.

Espero que esta edição da Revista das Estatais possa contribuir para uma maior compreensão dos temas aqui abordados.

Boa leitura!

Fernando Antônio Ribeiro Soares
*Secretário de Coordenação e
Governança das Empresas Estatais*





SUMÁRIO

4º Boletim aponta cenário de recuperação das empresas estatais -	Pág. 06
Conselheiros concluem o 3º módulo do Curso de Capacitação -	Pág. 07
Assuntos Internacionais	
<i>OCDE: Comitê de Governança Corporativa -</i>	<i>Pág. 08</i>
<i>Participação da SEST no Brics -</i>	<i>Pág. 09</i>
<i>Grupo de trabalho da OCDE sobre práticas em privatização -</i>	<i>Pág. 09</i>
<i>Fórum de Governança Corporativa dos países do BRICS -</i>	<i>Pág. 10</i>
<i>Conferência Internacional sobre empresas públicas do BID -</i>	<i>Pág. 10</i>
Petrobras e Banco do Brasil são as primeiras empresas estatais a aderir ao Programa Destaque em Governança da Bovespa -	Pág. 11
SEST colabora com o Conselho de Defesa de Capitais - CODEC -	Pág. 11
Artigo do CEO: Wilson Ferreira Junior - Presidente da Eletrobras -	Pág. 12
IG-SEST - o Indicador de Governança das empresas estatais federais -	Pág. 16
Kits de Governança em TI -	Pág. 21
Ministério do Planejamento internaliza SIEST -	Pág. 24
Coluna do Conselheiro: Gleisson Cardoso Rubim -	Pág. 28

4º BOLETIM APONTA CENÁRIO DE RECUPERAÇÃO DAS EMPRESAS ESTATAIS

No último dia 4 de dezembro de 2017 a SEST lançou a **4ª edição do Boletim das Empresas Estatais Federais**, em coletiva de imprensa. Em comparação com o acumulado até o 3º trimestre de 2016, o mesmo período de o presente ano 2017 alcançou, até o 3º trimestre, apresentou resultado líquido de R\$ 23,2 bilhões ante R\$ 8,7 bilhões do ano anterior, uma variação positiva de 167,2%. O maior crescimento verificado foi o do Grupo Petrobras que saiu de um prejuízo de R\$ 15,8 bilhões nos primeiros nove meses de 2016 para lucro de R\$ 5,7 bilhões no mesmo período de 2017.

Esses resultados demonstram a melhoria contínua da performance das estatais que, em 2016, apresentaram uma inversão relevante no resultado líquido consolidado que evoluiu de um prejuízo de R\$ 32,0 bilhões em 2015 para um lucro de R\$ 4,6 bilhões em 2016, representando uma variação positiva de R\$ 36,6 bilhões

As estatais continuam apresentando aumentos significativos no resultado líquido consolidado que evoluiu de um prejuízo de R\$ 32,0 bilhões em 2015 para um lucro de R\$ 4,6 bilhões em 2016, representando uma variação positiva de R\$ 36,6 bilhões. No acumulado até o 3º trimestre de 2017, Grupo Petrobrás lidera crescimento. Este texto precisa de ajuste.

Este é um dos principais dados do 4º Boletim das Empresas Estatais Federais divulgado pelo Secretário de Coordenação e Governança das Empresas Estatais, Fernando Ribeiro Soares. "Seguindo a linha da SEST de trazer transparência para os dados, a ideia é mostrar a evolução da recuperação das nossas empresas estatais", afirmou o Secretário.

REDUÇÃO DE EMPREGADOS

Outro destaque importante desta edição do boletim são os números referentes à redução do quadro de pessoal das estatais. Em setembro de 2017, as empresas estatais contavam com um quadro de pessoal de 506.852 empregados. Ao longo do ano, houve uma redução expressiva de mais de 26 mil empregados com destaques para: Caixa Econômica Federal (7.199 empregados); Correios (7.129 empregados); Petrobras (4.019 empregados) e Banco do Brasil (2.676 empregados).

De acordo com o Secretário da SEST, 2017 deverá se encerrar com menos de 500 mil empregados nas estatais. "Enxugar quadros faz parte do esforço que estamos realizando no sentido de recuperar e aumentar a sustentabilidade das empresas, reduzir custos e elevar a produtividade do trabalho", observou Fernando Ribeiro Soares. Ele informou que, na comparação do quantitativo total de empregados de 2015 (550.208) com o total em setembro de 2017, houve uma redução de 7,9% do quadro total de pessoal das estatais, totalizando uma queda superior a 43 mil empregados.

REDUÇÃO DAS EMPRESAS

O número de empresas estatais caiu de 154 em 2016 para 149 em 2017. Para Fernando Ribeiro Soares, o ajustamento do tamanho do Estado acaba por ser necessário, considerando o atual cenário fiscal e isso se reflete na redução do quantitativo de pessoal nas empresas estatais. "As empresas estatais passam por uma reavaliação contínua, sempre na visão de gerar mais resultados para a sociedade", observou.



CONSELHEIROS DE ADMINISTRAÇÃO CONCLUEM O 3º MÓDULO DO CURSO DE CAPACITAÇÃO

Com o objetivo de que os Conselhos de Administração estejam cada vez mais fortes, técnicos e especializados, a SEST lançou no início de 2017 o **Programa de Capacitação para Conselheiros de Administração da União**, em parceria com a Fundação Dom Cabral – FDC, iniciativa inédita de instrução e capacitação dos Conselheiros de Administração das empresas estatais federais.

Os Conselheiros já concluíram o 3º módulo do curso, que traz enormes ganhos para a qualidade do processo decisório e, conseqüentemente, garante a entrega de um maior valor para sociedade.

No curso, são explorados os conhecimentos administrativos, econômicos e jurídicos para conferir maior qualidade ao processo decisório. Além disso, estamos ampliando o conhecimento do conselheiro acerca do contexto estrutural e funcional da administração pública federal e

relacionamento com a administração empresarial, estimulando a reflexão sobre a inserção e o papel das empresas estatais e do próprio conselheiro neste cenário, estimulando a compreensão sobre orçamentos públicos, plano de negócios e políticas públicas, dentre outros temas.

ASSUNTOS INTERNACIONAIS:

OCDE: COMITÊ DE GOVERNANÇA CORPORATIVA

No início de 2017 o Governo Brasileiro, por meio da Secretaria de Coordenação e Governança das Empresas Estatais – SEST, elevou a sua participação dentro do **Comitê de Governança Corporativa da Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico – OCDE**, passando do status de “observador” para “participante”, o que possibilita que o Brasil tenha a prerrogativa de pautar temas, além de poder participar do processo decisório da atuação da OCDE no tema, por meio da aprovação do Guia de Governança da OCDE e diretrizes.

O principal objetivo deste Comitê é contribuir para a eficiência econômica, o crescimento sustentável e a estabilidade financeira, auxiliando no aprimoramento: (i) da eficiência dos decisores políticos, reguladores e participantes do mercado em desenvolver e implementar regras e políticas de governança corporativa; (ii) da capacidade dos decisores políticos, reguladores e participantes do mercado em identificar e responder às evoluções do mercado que possam influenciar a eficácia e relevância das políticas e práticas de governança corporativa existentes; e (iii) da governança corporativa das empresas estatais e das práticas para implementação de políticas de privatização.

Durante as reuniões ocorridas no âmbito do Comitê e dos seus Grupos de Trabalho, a SEST apresentou os avanços obtidos com a Lei nº 13.303/2016 (Lei de Responsabilidade das Estatais) e a resposta do mercado à essas novas regras de governança, destacando a positiva evolução dos ativos estatais do Governo Federal. Outro tema de destaque apresentado foi o Indicador de Governança – IG SEST, recebido positivamente pelos demais membros do Comitê, por se tratar de um instrumento governamental inovador que busca conformidade com as melhores práticas de mercado e maior nível de excelência para as empresas estatais federais.



GRUPO DE TRABALHO DA OCDE SOBRE PRÁTICAS DE PRIVATIZAÇÃO

Nos dias 23 e 24 de outubro, em Paris, a SEST, representada pelo Diretor do Departamento de Política de Pessoal e Previdência Complementar de Estatais - Depec, Sr. João Manoel Simões, participou da **29ª Reunião do Grupo de Trabalho sobre Práticas em Privatização e Propriedade Estatal - WPSOPP**, instância do Comitê de Governança Corporativa da Organização de Cooperação e Desenvolvimento Econômico - OCDE.

Na reunião foram discutidos os riscos de corrupção para os negócios das empresas estatais e uma minuta de diretrizes de boas práticas para mitigá-los. Na discussão sobre privatizações, práticas de governança e propriedade de empresas estatais o Diretor da SEST apresentou uma visão sumária do que o Brasil está fazendo nessa área, destacando os estudos de concessões e privatizações de estatais incluídos na lista de projetos do Programa de Parcerias de Investimentos (PPI).

Na ocasião houve, também, apresentação de dados sobre o tamanho e a distribuição setorial de Empresas Estatais nos países que compõe a OCDE, bem como a apresentação de relatórios parciais sobre a situação da governança das empresas estatais na Argentina e na Romênia. Além disso, foi apresentado relatado o andamento dos trabalhos do grupo responsável pelo desenvolvimento de um padrão de relatórios globais para empresas estatais ativas internacionalmente.

Por fim, foi apresentada uma primeira proposta de continuidade dos trabalhos sobre combate à corrupção nas empresas estatais a ser desenvolvido pelo WPSOPP para os anos de 2019 e 2020.

FÓRUM DE GOVERNANÇA CORPORATIVA DOS PAÍSES DO BRICS

Em 2017 a SEST também participou do **2º Fórum sobre Reforma e Governança Corporativa de Empresas Estatais dos BRICS**, ocorrido em Pequim, na China. Durante o encontro, os representantes da SEST, o Secretário Fernando Ribeiro Soares e o Diretor de Governança e Avaliação de Estatais Sr. Mauro Neto, compartilharam experiências bem-sucedidas nas empresas estatais federais brasileiras, inclusive quanto às inovações ocorridas na área de governança corporativa e transparência da gestão (a partir da publicação da Lei 13.303/2016 e do Decreto 8.945/2016), com destaque para o desenvolvimento do Indicador de Governança, IG-SEST, e publicação do Boletim de Estatais, à época na sua segunda edição.

No Fórum os representantes dos países discutiram o “Beijing Consensus on SOE Governance of BRICS” composto de dez medidas construtivas para a melhoria da governança corporativa. Ademais, discutiu-se um modo de comunicação com o intuito de melhorar o intercâmbio e a cooperação sobre a reforma e desenvolvimento das Empresas Estatais entre os países dos Brics

Agradecendo a oportunidade e a troca de experiências o Secretário destacou que “em um mundo cada vez mais global e interdependente, o desenvolvimento econômico e social passa, inevitavelmente, pelo intercâmbio de conhecimento e por parcerias comerciais”.



CONFERÊNCIA INTERNACIONAL SOBRE EMPRESAS PÚBLICAS DO BID

A SEST, representada pela Coordenadora-Geral de Governança Corporativa de Estatais, Sra. Maria da Glória Nicolau, participou da **V Conferência Internacional sobre Empresas Públicas: SOEs in the Economic Development**. O evento aconteceu em 14 de novembro de 2017, na cidade de Seul na Coreia do Sul e foi organizado pelo governo coreano e pelo Banco Interamericano de Desenvolvimento - BID.

Na ocasião foram debatidos temas diversos como o papel das empresas públicas no crescimento econômico, gestão de recursos humanos, anticorrupção e integridade, gestão financeira, modelo centralizado X modelo descentralizado de coordenação das empresas estatais, e apresentadas as empresas públicas no setor de infraestrutura na Coreia do Sul: energia, portos e transporte. A apresentação da Secretaria foi realizada no Painel III com o tema “Anticorrupção e integridade nas empresas públicas - Brasil: governança e transparência”.

Participaram da conferência representantes de diversos países da América Latina como Argentina, Peru, Chile, Paraguai, Bolívia, Costa Rica, República Dominicana, além do país anfitrião, Coreia do Sul.

SEST COLABORA COM O CONSELHO DE DEFESA DE CAPITAIS – CODEC

Com o auxílio da Secretaria de Coordenação e Governança das Empresas Estatais – SEST, o Conselho de Defesa dos Capitais do Estado – CODEC, órgão colegiado da Secretaria da Fazenda do Estado de São Paulo, está trabalhando na atualização do Código de Conduta e Integridade, para as empresas estatais.

Esta contribuição possui o objetivo de auxiliar a CODEC na adequação das empresas estatais controladas direta ou indiretamente pelo Estado de São Paulo à Lei nº 13.303, de 30 junho de 2016, regulamentada no estado pelo Decreto estadual nº 62.349, de 26 de dezembro de 2016, fortalecendo a integridade e a estrutura de governança corporativa destas instituições.



PETROBRAS E BANCO DO BRASIL SÃO AS PRIMEIRAS EMPRESAS ESTATAIS A ADERIR AO PROGRAMA DESTAQUE EM GOVERNANÇA DA BOVESPA

INICIATIVA REFORÇA COMPROMISSO DAS ESTATAIS COM A TRANSPARÊNCIA NA GESTÃO

Em evento realizado na B3, em agosto de 2017, a Petrobras e o Banco do Brasil celebraram a adesão ao Programa Destaque em Governança de Estatais. As duas empresas federais foram as primeiras a aderir ao programa da B3. O Programa foi criado com o objetivo de incentivar as empresas estatais a aprimorar suas práticas e estruturas de governança, dentre as quais a prestação de informações, contribuindo para a restauração da confiança dos investidores e para a redução do seu custo de captação de recursos.

As medidas do programa foram divididas em quatro linhas de ação:

- **Transparência:** a divulgação de informações permite que os investidores conheçam os objetivos do controlador estatal, tornando previsível seu comportamento futuro e, assim, os riscos a que estão sujeitos. A correta e adequada divulgação de informações permite a mensuração de custos implícitos e a fiscalização da atuação da administração e dos controladores;
- **Controles Internos:** é importante a adoção de uma estrutura de controles funcional capaz de desencorajar condutas que possam desviar a atividade da companhia de seus objetivos institucionais;
- **Composição da Administração:** é importante a existência de critérios detalhados e predefinidos, referentes à qualificação e ao conhecimento técnico (experiência) dos Conselheiros de Administração e Diretores, notadamente em relação às áreas estratégicas de atuação da estatal, para a indicação de administradores; e
- **Compromisso do Controlador Público:** os entes federativos devem demonstrar seu compromisso com as boas práticas de governança corporativa.

A adesão ao Programa Destaque em Governança de Estatais é voluntária e, para a certificação, as companhias estatais devem, no momento da adesão, implementar todas as medidas de governança corporativa previstas no programa, ou, alternativamente, adotar as 6 (seis) medidas obrigatórias e obter, no mínimo, 48 (quarenta e oito) pontos dentre as demais medidas. Nos termos do Programa, Petrobras e Banco do Brasil terão 3 anos para implementar todas as medidas de governança. (Fonte: BM&FBovespa)



Flayá Mouta, diretora de Regulação de Emissores da B3; Paulo Caffarelli, Presidente do Banco do Brasil; Fernando Soares, Secretário de Coordenação e Governança das Empresas Estatais do Ministério Do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão; Benny Parnes – Conselheiro do Banco do Brasil; Nelson Carvalho, Presidente do Conselho de Administração da Petrobras; Pedro Parente, Presidente da Petrobras; e demais executivos das instituições realizam o toque de campanha na B3.

ARTIGO DO CEO

Wilson Ferreira Júnior - Presidente da Eletrobras

O setor elétrico brasileiro, por sua pujança e pelo papel que representa para o desenvolvimento do país, está nos sonhos de qualquer jovem que faz uma escolha profissional como a minha: cursei engenharia elétrica na Universidade Mackenzie, me formando em 1981, e, quase que paralelamente, cursei administração de empresas na Faculdade de Ciências Econômicas, Contábeis e Administrativas da USP, onde me formei em 1983. Também sou formado em engenharia de segurança do trabalho e em administração de empresas pela Mackenzie e cursei o mestrado em planejamento energético na USP. Essa combinação na minha formação fez com que, desde cedo, tenha traçado uma trajetória que naturalmente se voltou para a gestão dentro do setor.

Profissionalmente, comecei minha carreira na Cesp, onde passei por diversas posições, desde estagiário até me tornar diretor de Distribuição, entre 1995 e 1998, período em que pude contribuir para a privatização da companhia. Após essa experiência, fui convidado a ser presidente da Rio Grande Energia (RGE), entre 1998 e 2000, e presidente da CPFL Paulista, entre 2000 e 2002. Após 2002, eu assumi a presidência da CPFL Energia, o que me deu a oportunidade de construir a maior empresa privada de distribuição de energia do Brasil e uma das maiores no segmento de geração e transmissão. Paralelamente, fui presidente da Associação Brasileira de Distribuidores de Energia Elétrica (Abradee), entre 2009 e 2010, e da Associação Brasileira de Infraestrutura e Indústrias de Base (Abdib), de 2014 a 2016.

Então fui convidado a assumir o maior desafio de todos: a presidência da Eletrobras. Eu sempre costumo falar que é como ser convocado para a seleção brasileira. Como sou do tempo em que jogar pela seleção era a maior honra na carreira de um jogador, aceitei imediatamente o convite. A Eletrobras é a quinta maior geradora hidrelétrica do mundo, a maior holding do setor elétrico da América Latina, possuindo um terço da geração brasileira e metade do sistema de transmissão do Brasil. São números que impressionam e enchem de orgulho não só aos diretores e empregados da companhia, mas também, certamente, todos os brasileiros.

Com minha experiência acumulada, aprendi que, para ser bem sucedido na gestão, é preciso dedicação, disciplina e seriedade. E é preciso saber tirar o melhor das pessoas. Corintiano, apaixonado por futebol, sempre recorro ao esporte para explicar alguns conceitos de gestão e uso o exemplo do Tite. Dos jogadores que conseguiram a classificação antecipada para a Copa da Rússia, 85% são os mesmos que haviam perdido boa parte dos jogos anteriores. O que o Tite mudou? Ele mudou o jeito de jogar e o jeito de se relacionar. O segredo é integrar as pessoas, conseguir o comprometimento delas.

Isso é gestão, isso faz o líder.





Um bom líder é alguém que apresenta causas e desafios.

Você precisa ser capaz de dar às pessoas um senso de propósito, para que elas se sintam parte de um time, efetivamente. Com um time de verdade, elas crescem junto, sentem-se felizes e realizadas por poderem contribuir. Embora liderança seja algo que nasça com você, precisa ser aprimorada a cada dia. Envolve capacidade de dialogar, coragem para decidir e assumir não só o bônus, mas o ônus das decisões. Um bom líder conversa, delega, pactua, cobra os resultados pactuados e dá o exemplo. Uma boa comunicação, o que passa pela arte do diálogo transparente e permanente, é fundamental para uma liderança inspiradora.

Ao longo de minha carreira, eu também identifiquei que o tema da excelência em gestão seria um diferencial e a ele me dediquei com afinco. Sou muito grato às lições aprendidas com o Vicente Falconi, um dos ícones nesse tema no Brasil, e meu colega no Conselho de Administração da Eletrobras. Claro que sua presença não foi coincidência. Eu sugeri que o governo o convidasse, para fortalecer essa cultura de excelência na Eletrobras. Sendo um assunto tão importante para mim, eu disciplino meu tempo para poder me dedicar a disseminá-lo. Estou convencido de que o Brasil pode ser mais competitivo se adotar essa cultura no dia a dia.

São esses conceitos que tenho buscado pôr em prática na Eletrobras desde que ingressei na empresa, em julho de 2016. Desde então, nossa gestão tem sido marcada por um amplo programa de reestruturação da companhia, materializado no “Desafio 21: Excelência Sustentável”, o Plano Diretor de Negócios e Gestão das Empresas Eletrobras para o horizonte 2017 a 2021, com estratégias e iniciativas pautadas na excelência operacional, na disciplina financeira e na governança e conformidade.

Ainda no ano passado, vencemos o desafio de protocolar junto à Securities and Exchange Commission os formulários 20-F de 2014 e de 2015, sob pena de ter nossas ações deslistadas da Bolsa de Valores de Nova Iorque. Por meio da Diretoria de Conformidade da Eletrobras – criada com o objetivo de reforçar nossos controles internos, nossos canais de denúncia e nossa cultura da ética –, lançamos o

Programa Eletrobras 5 Dimensões, a fim de fortalecer o ambiente de controles, cumprir as normas legais e regulamentares, bem como evitar, detectar e tratar qualquer desvio ou inconformidade. Dentre diversas iniciativas, o 5 Dimensões atualizou, em dezembro de 2016, o Código de Ética das Empresas Eletrobras e implementou um Canal de Denúncias externo, único para todas as nossas empresas.

No âmbito da melhoria operacional, reduzimos 756 posições gerenciais nas empresas Eletrobras, representando economia de 55 milhões anuais. Por meio do Plano de Aposentadoria Extraordinária (PAE), foram desligados da companhia 2.108 colaboradores, totalizando economia anual de R\$ 877 milhões. Estamos implantando um Centro de Serviços Compartilhados, que vai unificar processos nas empresas, permitindo redução de custos ainda maior. Essas mudanças, bem como a decisão de vender as empresas de distribuição e participações minoritárias em 77 sociedades de propósito específicos (60 de energia eólica e 17 de transmissão), vão permitir à companhia que sua relação Dívida Líquida / Ebitda Ajustado seja menor que 3 no fim de 2018. Quando eu assumi a companhia, a relação era de 8,7 vezes e hoje conseguimos reduzi-la para 4,1.

Todas essas ações buscam preparar a companhia para o futuro, tornando-a capaz de competir em pé de igualdade com os grandes grupos do setor elétrico mundial. Acreditamos que eficiência e transparência são valores fundamentais para elevar a confiança de investidores, parceiros, acionistas, colaboradores e sociedade brasileira nos rumos da Eletrobras. Ainda há muito espaço para a Eletrobras crescer. Como está estruturada hoje, no entanto, a empresa corre o risco de perder relevância. Por sua natureza estatal, além da dependência de capital do Estado, ela ainda deve cumprir, por exemplo, com a Lei de Licitações (Lei 8666). Além disso, uma empresa com capital majoritariamente privado tem condições de ser mais meritocrática, eliminando privilégios.

Por isso, após pouco mais de um ano de trabalho com o objetivo de recuperar a companhia, o governo decidiu pela democratização do capital

da empresa. Nosso objetivo, com a desestatização, é que a nova Eletrobras possa retomar seu papel de protagonismo no país nos próximos anos, com mais eficiência e mais foco no desempenho de suas atividades de geração e transmissão. Isso permitirá que a empresa tenha mais lucro, pague mais dividendos e mais impostos.

A modelagem que está sendo proposta prevê aumento de capital, pela via da emissão de ações no mercado de capitais, de forma a captar recursos financeiros para pagamento de novas outorgas para produção independente de energia em nossas hidrelétricas que serão descotizadas. A empresa, portanto, não será vendida. Ela será capitalizada, o que acarretará, inclusive, a valorização das ações da União, que passará a acionista de uma grande corporação de energia, capaz de competir em condições de igualdade com os maiores players mundiais do setor.

Considerando a maturidade do mercado de capitais brasileiro e suas regras de boa governança, a opção de democratizar o capital da Eletrobras irá, sem dúvidas, permitir que a companhia acesse capital e viabilize seu crescimento, contribuindo decisivamente para a sustentabilidade da economia brasileira.



“Um bom líder é alguém que apresenta causas e desafios. Você precisa ser capaz de dar às pessoas um senso de propósito, para que elas se sintam parte de um time, efetivamente.”

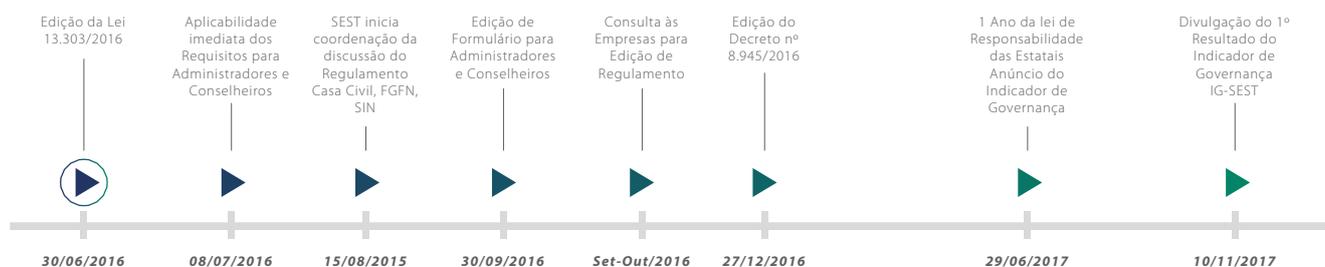
Wilson Ferreira Junior

Presidente - Eletrobras



INDICADOR DE GOVERNANÇA – IG-SEST

A Secretaria de Coordenação e Governança das Empresas Estatais – SEST vem atuando com forte empenho na implementação da Lei de Responsabilidade das Estatais (Lei nº 13.303/2016), conforme os principais marcos indicados na linha de tempo abaixo:



Nesse escopo de trabalho, diversas ações buscaram auxiliar as empresas estatais federais na adoção de medidas para implementação das melhores práticas de mercado e maior nível de excelência em governança corporativa.

Nesta edição da Revista das Estatais, destacamos o desenvolvimento de uma ferramenta de gestão criada com o objetivo de subsidiar empresas, governo e sociedade no acompanhamento da performance das estatais federais de controle direto da União.

Trata-se do Indicador de Governança – IG-SEST, que tem como objetivo fundamental acompanhar o desempenho da qualidade da governança das empresas estatais federais, para fins de mensuração do cumprimento dos requisitos exigidos pela Lei nº 13.303, de 30 de junho de 2016, regulamentada pelo Decreto nº 8.945, de 27 de dezembro de 2016, e diretrizes estabelecidas nas Resoluções da Comissão Interministerial de Governança Corporativa e de Administração de Participações Societárias da União – CGPAR.

Os objetivos institucionais do IG-SEST foram implementados com a visão de:

- Mecanismo de avaliação de políticas públicas;
- Mecanismo de avaliação da internalização da Lei nº 13.303/2016 – ação preventiva em relação ao prazo final de 30/06/2018:
 - Apresentação do Indicador anterior ao prazo legal: possibilidade de ajustamentos;
 - Haverá uma ou duas novas rodadas do Indicador antes do prazo final de internalização da Lei, o que permitirá novos ajustamentos com maior grau de refinamento;
- Mecanismo de avaliação da governança corporativa das empresas estatais federais de controle direto;
- Não apresenta caráter punitivo, mas a partir do Relatórios de Avaliação individual, permite que a empresa enfoque os pontos centrais onde há necessidade de melhoria da governança;
- Aponta onde a SEST/MP pode realizar melhorias na sua atuação no papel da coordenação e governança das empresas estatais – problemas recorrentes em determinados itens de avaliação demonstra necessidade de melhor e maior atuação da Secretaria.
- Transparência na internalização da Lei nº 13.303/2016, poderá gerar incentivos a melhoria da governança das empresas.



PÚBLICO ALVO:

São avaliadas as Empresas Estatais Federais de controle direto da União. Atualmente são 48 empresas, sendo 18 dependentes de recursos do Tesouro Nacional e 30 não dependentes de recursos do Tesouro Nacional. Embora não exista obrigatoriedade sobre as empresas estatais de controle indireto, não há óbices para que as controladoras, público alvo deste Indicador, repliquem parte ou integralmente da metodologia do IG-SEST sobre a suas controladas.

METODOLOGIA:

O Indicador de Governança – IG SEST foi agrupado em 3 Dimensões que reuniram em uma primeira camada as informações por similaridade de temas, assim, foram criadas:

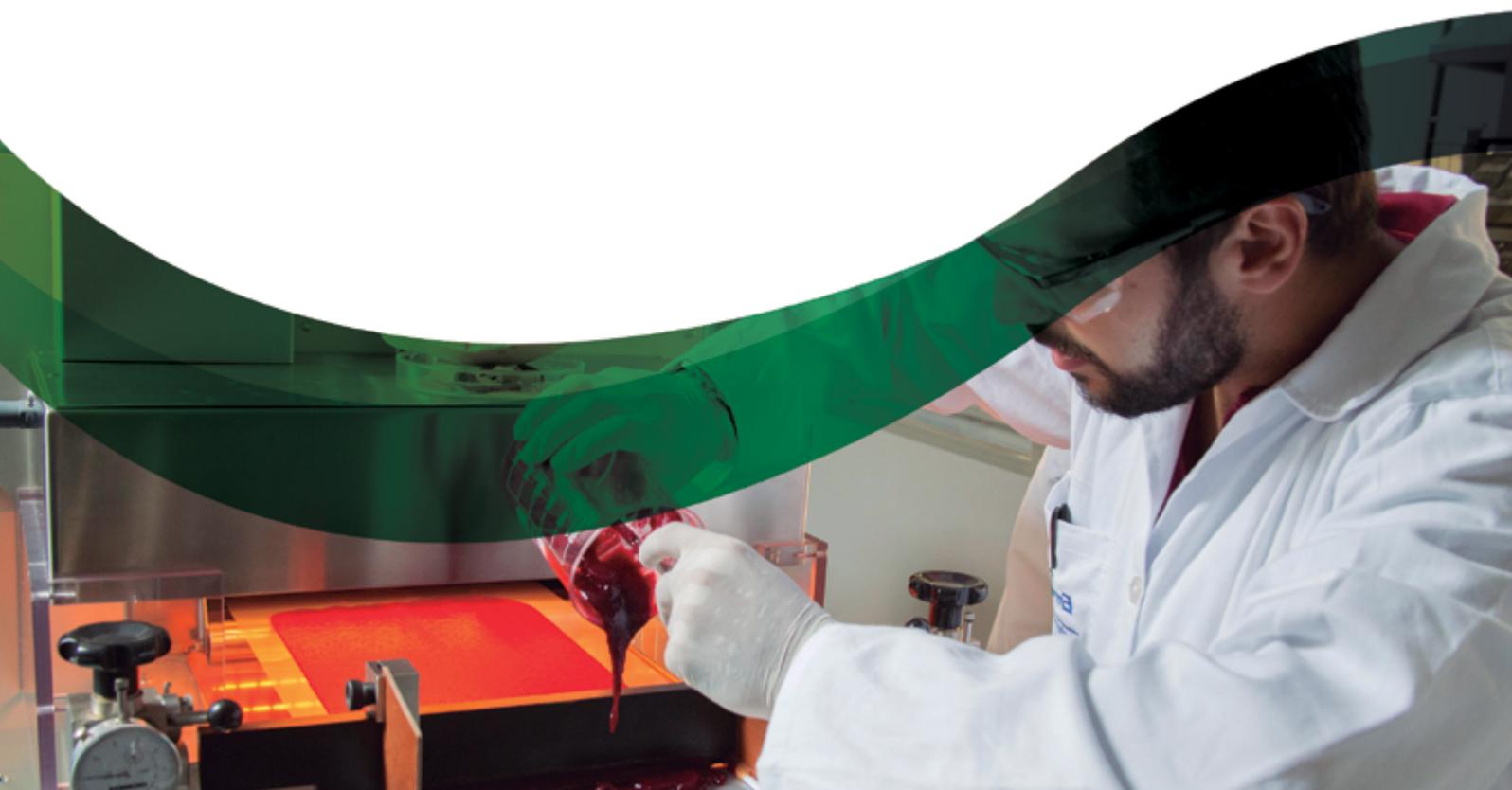
- Dimensão I:** *Gestão, Controle e Auditoria;*
- Dimensão II:** *Transparência das Informações; e*
- Dimensão III:** *Conselhos, Comitês e Diretoria.*

Cada Dimensão recebeu na sua composição, Blocos sobre temas afetos à cada Dimensão e, por fim, esses Blocos foram segmentados em Itens de Avaliação.

A segmentação em Itens de Avaliação teve como objetivo visualizar todos os detalhes da governança adotada pela empresa, não permitindo o agrupamento de ações, para evitar qualquer penalização ou benefício na avaliação do atendimento de determinado requisito.

Definidas as Dimensões, os Blocos e respectivos Itens de Avaliação foram atribuídos “pesos” conforme seu grau de relevância, acurácia e complexidade de execução, respectivamente.

O grau de relevância, como critério de ponderação das Dimensões, diz respeito à significância de cada uma delas neste primeiro ciclo de avaliação, ou seja, àquelas dimensões que neste momento deveriam receber um destaque quanto à sua importância na governança das empresas.





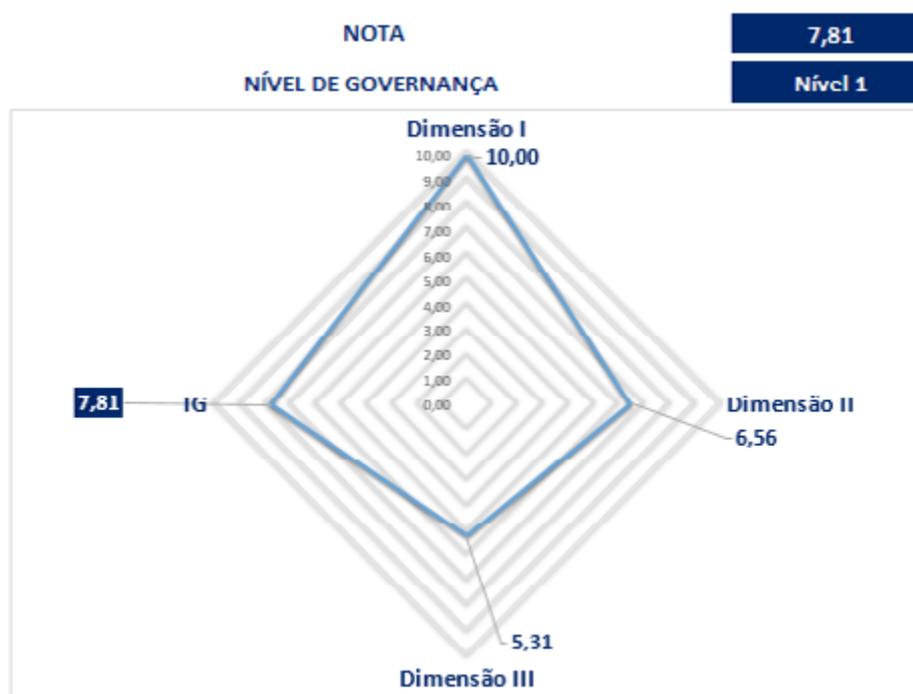
O grau de acurácia adotado para a ponderação do Blocos se refere à precisão com que a estrutura de gestão dentro das empresas é de fato observada e implantada. A título de exemplificação, além da existência da área de gestão de riscos é necessário que a mesma seja segregada das demais atividades, conforme preceitua a Lei 13.303/2016 quanto às boas práticas de governança. Assim, a evidência e a avaliação desses itens devem ser apuradas separadamente, de forma a não penalizar ou beneficiar a avaliação da empresa.

A complexidade de execução aplicável sobre os Itens de Avaliação buscou considerar a dificuldade de implementação das ações necessárias ao cumprimento dos requisitos exigidos pela Lei, ou seja, se envolvem ações somente internas e por iniciativa da empresa ou dependeria da manifestação de outros órgãos e aprovações de instâncias superiores.

O Resultado do Indicador de Governança – IG-SEST é obtido por nota entre 0 e 10, sendo 10 o melhor Indicador de Governança para a empresa avaliada. A partir da obtenção da Nota do Indicador de Governança – IG-SEST, a empresa avaliada será classificada em um dos seguintes Níveis de Governança:

NOTA	NÍVEL DE GOVERNANÇA
7,60 a 10,00	Nível 1
5,10 a 7,59	Nível 2
2,60 a 5,09	Nível 3
0,00 a 2,59	Nível 4

Como resultado do processo, a empresa estatal avaliada receberá um Relatório de Avaliação individual, de caráter reservado e exclusivo, com o resultado da análise do Indicador de Governança – IG-SEST, contendo: Nível de Governança, nota obtida, gráfico demonstrativo, Resumo dos Itens Não Atendidos e respectivo Grau de Criticidade e poderá conter, também, Comentários e/ou Conclusões e Recomendações do Comitê de Avaliação da SEST.





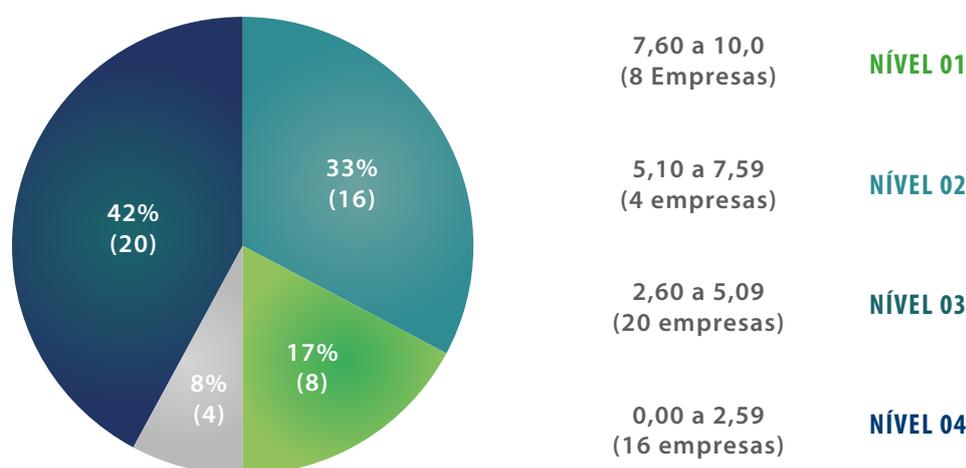
O gráfico demonstrativo apresentado no Relatório de Avaliação individual fornece à empresa uma perspectiva do desempenho nas três dimensões do IG-SEST e da nota geral. É uma interessante ferramenta para aferir visualmente em quais áreas há necessidade de melhorias e onde a empresa está indo bem. Quanto mais os vértices do gráfico se aproximam das extremidades maior é a nota recebida na dimensão. Um gráfico em forma de

losango, que percorre toda a linha externa é aquele que atribui nota 10 em todas as dimensões e, conseqüentemente, na nota geral.

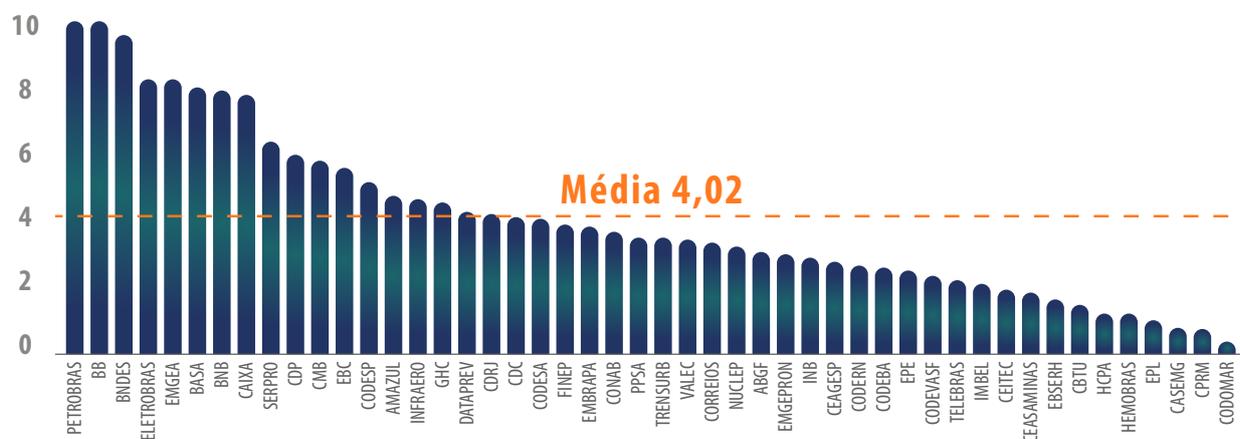
Além do Relatório de Avaliação para as empresas, a SEST irá gerar a cada ciclo de avaliação, um Relatório Gerencial consolidado, para fins de acompanhamento do cumprimento dos requisitos exigidos pela Lei nº 13.303/2016, para uso exclusivo do Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão.

Inicialmente, a periodicidade da avaliação pelo IG-SEST será trimestral, até o prazo final estabelecido pela Lei nº 13.303/2016, ou seja, 30 de junho de 2018.

Os resultados da primeira avaliação, realizada em 10/09/2017, são os seguintes:



Veja mais detalhes sobre a primeira certificação do IG-SEST no site <http://www.planejamento.gov.br/igsest>





A média das 48 empresas avaliadas foi 4,02. Indica necessidade de aperfeiçoamentos com relação aos requisitos de governança, no entanto, há que se ponderar o momento e as exigências contidas nos itens do IG-SEST. A totalidade das estatais está em momento de adequação dos estatutos sociais para atender integralmente as exigências da Lei 13.303/2016 e do Decreto 8.945/2016, e ficou evidenciado o compromisso e o empenho para incorporar as mudanças.

Inobstante o IG-SEST ser um instrumento de mensuração da governança corporativa, o Indicador tem o objetivo específico de verificar o cumprimento dos requisitos exigidos pela Lei nº 13.303/2016, nesse sentido, a SEST elaborou, na forma de *disclaimer*, os seguintes esclarecimentos às empresas avaliadas:

“Embora o prazo legal para o cumprimento dos requisitos da Lei nº 13.303/2016 seja 30 de junho de 2018, a SEST na função de coordenação e governança das empresas estatais busca, por meio do IG-SEST, apoiar e promover iniciativas, de forma proativa, para que todas as empresas possam atingir integralmente os requisitos legais.

As análises realizadas que levaram aos resultados e apontamentos emitidos por esta Secretaria não pretendem adentrar o escopo de atuação dos órgãos de supervisão, controle e fiscalização das empresas estatais federais, tampouco, tem o objetivo de apontar se há ou não indícios de irregularidades ou desvio de conduta na empresa.

Nessa mesma perspectiva, a situação econômica, financeira, de liquidez e solidez empresarial, bem como outras variáveis não abrangidas pelo IG-SEST, deverão ser avaliadas por instrumentos adequados utilizados pela empresa.

O IG-SEST não tem, também, por escopo ser um referencial para tomada de decisão quanto à oferta de compra e venda de qualquer valor mobiliário ou instrumentos financeiros, especialmente sobre a companhias de capital aberto com ações ou outros títulos negociados em Bolsa de Valores, no Brasil ou no exterior.

Registramos que os resultados apurados se constituem uma representação estática da governança corporativa da empresa avaliada, ante as exigências da Lei nº 13.303/2016 e, estão sujeitas a mudanças ao longo do período, que dependerá da comprovação de adequações, melhorias ou quaisquer eventuais ocorrências que possam alterar a avaliação da empresa.

Assim, serão realizados novos ciclos de avaliação do Indicador a cada trimestre, de forma a proporcionar continuidade e perenidade da adequação às boas práticas de governança. A partir das análises é gerado o Relatório de Avaliação IG-SEST, elaborado com base nas informações e evidências fornecidas pelas empresas, consideradas na data da elaboração do referido Relatório, e os resultados são para uso reservado e exclusivo da estatal.

Informações adicionais sobre as empresas estatais deverão ser obtidas diretamente com as áreas competentes de cada estatal, não devendo qualquer avaliação empresarial, ainda que inerentes às questões de governança corporativa, se pautar somente nos resultados apurados pelo IG-SEST.”

Em suma, o IG-SEST foi construído como um instrumento de mensuração para averiguação do cumprimento da Lei de Responsabilidade das Estatais, buscando garantir as boas práticas de governança corporativa, transparência das informações e gestão de excelência nas empresas estatais federais.



KITS DE GOVERNANÇA DE TI

“Man’s beginnings were described in the Bible in terms of conscious planning and grand strategy. The opposing theory, developed by Darwin, suggested that no such grand design existed but that environmental forces gradually shaped man’s evolution.

The disagreement between the biblical and Darwinian theorists is paralleled on a more mundane level in the study of strategy-making. There are those who envision grand calculated designs for the corporate entity, and there are those who cite current practice to argue that organizational strategy evolves, shaped less by man than by his environment.”

(Henry Mintzberg, 1967)

Em uma tradução livre, no texto acima Mintzberg menciona a visão de criação do homem conforme descrita na bíblia e a teoria da evolução darwinista e faz um paralelo com a forma como a estratégia é concebida nas corporações atuais. Há aqueles que defendem que a estratégia é formulada por meio de projetos meticulosamente calculados e os que argumentam que a estratégia organizacional evolui guiada menos pela formulação humana e mais pelo seu ambiente.

Uma visão mais salomônica, poderia apontar para uma complementariedade entre as duas concepções. Há a visão de futuro que se materializa (ou não – nem sempre as metas são atingidas) por meio de estratégias desenhadas especificamente com esse objetivo, sem perder de vista que, frequentemente, essa visão de futuro pode, e é salutar que o seja, ser afetada pelo ambiente no qual a organização está inserida.

Nos dias de hoje, as organizações dependem cada vez mais de sistemas de informação, inclusive as prestadoras de serviços públicos, nas quais se inserem as empresas estatais federais. Dessa forma, os assuntos que afetam a área de Tecnologia da Informação - TI passam a ser estratégicos e o Tribunal de Contas da União (TCU) vem reiteradamente se manifestado sobre esse tema.

Uma dessas manifestações foi a instituição do índice de governança em TI (iGovTI). Por meio de questionários encaminhados periodicamente, o TCU afere como está a situação atual de Governança de TI das organizações públicas federais da administração direta e indireta. A partir da avaliação das respostas, o TCU calcula o índice iGovTI das organizações participantes.

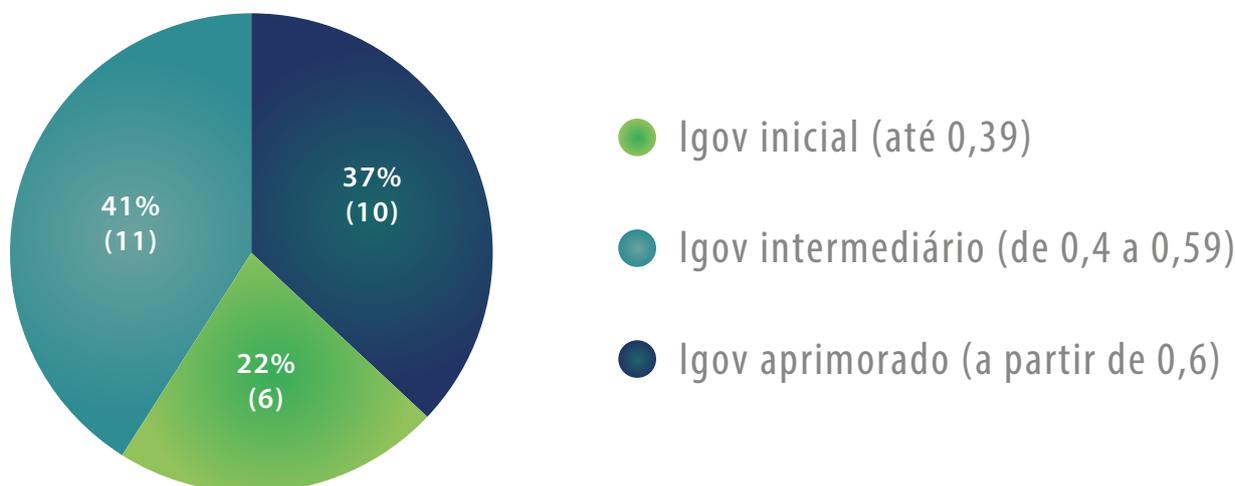


Figura 1 – Nível de maturidade de TI das organizações públicas federais (iGovTI) por amostragem - Fonte TCU



Para as organizações com menores índices de avaliação, o TCU cobra providências no sentido de melhorar o iGovTI. Assim, este é um claro exemplo de como o ambiente afeta (ou deveria afetar) a tomada de decisões estratégicas. Dentre vários acórdãos sobre esse tema, vale a pena destacar dois deles.

O Acórdão nº 3051/2014, trata de auditorias realizadas em diversos órgãos e entidades da Administração Pública federal com o objetivo de avaliar a implementação dos controles de TI informados em resposta ao levantamento do perfil de governança de TI de 2012 (iGovTI), bem como verificar a implementação de controles e processos de governança e gestão de TI para assegurar a entrega de resultados de TI alinhados aos objetivos de negócio das instituições, gerenciando os riscos de TI existentes. Além dos encaminhamentos específicos dirigidos a cada organização auditada, o relatório final contempla determinações e recomendações a órgãos governantes superiores (OGS), como a Secretaria de Coordenação e Governança das Empresas Estatais (SEST) e a Secretaria de Tecnologia da Informação (STI), ambos do Ministério do Planejamento, bem aos Conselhos Nacionais de Justiça e do Ministério Público. Os OGSs receberam recomendações com vistas a fomentar o aprimoramento de sua atuação e, por consequência, das organizações sob sua supervisão.

Posteriormente, o Acórdão nº 1771/2017 retorna ao tema do Acórdão nº 3051/2014 e elencam os itens de recomendações e determinações encaminhados aos OGSs, que foram considerados implementados em sua totalidade, parcialmente implementados e não implementados, bem como possibilita que a Secretaria do TCU responsável pelas auditorias (Sefti) realize novo monitoramento do Acórdão nº 3051/2014.

O fato concreto é que, quer por iniciativa própria, quer por motivações oriundas do ambiente externo, as organizações públicas federais devem traçar planos orientados à melhoria da gestão e da governança de TI.

Refletindo sobre essa questão, a SEST buscou uma forma de colaborar com as empresas estatais para o atingimento desse objetivo (melhorar a gestão e a governança de TI). A resposta veio na forma de um acordo com o Centro de Desenvolvimento Tecnológico da Fundação Universidade de Brasília (CDT/FUB). Por meio desse acordo, foi definido um projeto para o desenvolvimento de kits de governança de TI por pesquisadores dessa entidade.

No âmbito desse projeto, serão entregues três kits. O primeiro contempla os processos básicos de TI destinados às organizações com pouca ou nenhuma maturidade em TI (iGovTI-TCU < 0,40). O segundo contempla os processos destinados às organizações com maturidade intermediária (iGovTI-TCU entre 0,40 e 0,59) e o último, os processos para as organizações que desejam evoluir para o estágio aprimorado de maturidade (iGovTI-TCU > 0,59).

Processos contemplados nos Kits:

- Comitê de TI
- Plano Diretor de TI
- Gestão de Pessoas de TI
- Portfólio de Projetos e Serviços
- Catálogo de Serviços de TI
- Processo de Desenvolvimento de Software (básico)
- Gerenciamento de Incidentes e Problemas
- Catálogo de Sistemas
- Contratação de bens e serviços de TI
- Gestão de Riscos de TI
- Gestão de Contratos de TI
- Gestão de Segurança da Informação
- Gerenciamento de Ativos de TI
- Modelagem de processos de negócio
- Gerenciamento de Mudanças
- Processo de Desenvolvimento de Software (avançado)
- Gestão de Contratos de TI (avançada)
- Gestão de Pessoas de TI (avançada)



- Comitê de Segurança de TI
- Acompanhamento do Portfólio de Projetos e Serviços
- Política de Segurança da Informação e Comunicação
- Gerenciamento de Projetos de Internet
- Continuidade dos Serviços

Cada um dos processos que compõem os kits contém o seguinte material:

- *Passo a passo para a organização implementar o processo;*
- *Modelo de cada um dos artefatos necessários para implementar o processo, contendo orientações de como preencher cada parte constituinte do artefato; e*
- *Exemplo real de cada um dos artefatos que compõem o processo.*

Adicionalmente, o projeto prevê a entrega de um documento com a estimativa de um prazo razoável para a implementação de cada um dos processos.

Atualmente os kits estão sendo homologados pela equipe técnica da SEST e a previsão é que todo o material seja disponibilizado para download até o final do 1º semestre de 2018.

Dessa maneira, a SEST, contando com a prestimosa colaboração do CDT/FUB, elaborou um material robusto e bastante completo, o qual será disponibilizado gratuitamente para as organizações públicas interessadas em melhorar a governança e a gestão de seus processos de TI, pavimentando, dessa forma, o caminho para a entrega de resultados de TI alinhados aos objetivos de negócio das instituições e gerenciando os riscos de TI existentes, conforme preconiza o TCU.



MINISTÉRIO DO PLANEJAMENTO INTERNALIZA SIEST

O QUE É O SIEST?

O SIEST - Sistema de Informação das Estatais - é o sistema que centraliza os dados das **empresas estatais federais**¹ e suporta os processos organizacionais da Secretaria de Coordenação e Governança das Empresas Estatais (SEST) do Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão, disponibilizando instrumentos para o controle das informações cadastrais, contábeis, patrimoniais, orçamentárias e econômico-financeiras dessas empresas.

Em atendimento ao Art. 59 do Decreto nº 8.945/2016, as empresas estatais federais devem manter seus dados integral e constantemente atualizados no SIEST. Este decreto regulamenta a Lei nº 13.303/2016, que dispõe sobre o estatuto jurídico da empresa pública, da sociedade de economia mista e de suas subsidiárias, no âmbito da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios.

Para responder a essa demanda legal, atualmente o SIEST possui os seguintes módulos em operação:

- *Perfil das Estatais;*
- *Perfil de Pessoal das Estatais (PPE);*
- *Programa de Dispêndios Globais (PDG);*
- *Endividamento; e*
- *Política de Aplicações.*



O SIEST foi originalmente desenvolvido pelo SERPRO - Serviço Federal de Processamento de Dados, a partir de uma demanda do Ministério do Planejamento. Desde a concepção desse sistema, na década de 90, até setembro de 2017, o SIEST foi mantido em operação no SERPRO, que durante todo esse período foi responsável por atender às demandas de manutenção e evolução do sistema e mantê-lo em pleno funcionamento.



PROJETO DE MIGRAÇÃO DO SIEST

Em 2016, com base em uma avaliação estratégica que levou em conta aspectos relacionados às necessidades de redução de custos operacionais, ganho de agilidade no atendimento às demandas e modernização de plataforma, o Ministério do Planejamento decidiu migrar o SIEST para dentro de sua própria infraestrutura de Tecnologia da Informação (TI) e, com isso, passar a ter o controle total sobre a manutenção e a evolução do sistema.

O projeto de migração do SIEST teve seu início em junho de 2016, sob coordenação conjunta dos antigos DEST (Departamento de Coordenação e Governança das Empresas Estatais) e DTI (Diretoria de Tecnologia da Informação), estruturas integrantes do Ministério do Planejamento. Com as mudanças de DEST para SEST e com a fusão da DTI com a STI (Secretaria de Tecnologia da Informação), que fez surgir a SETIC - Secretaria de Tecnologia da Informação e Comunicação, o projeto ganhou ainda mais visibilidade.



A migração do SIEST contou com o trabalho conjunto destas duas secretarias do Ministério do Planejamento – SEST e SETIC – além de ter o apoio do próprio SERPRO. Neste projeto atuaram vários profissionais com as mais diversas especialidades: sistemas, infraestrutura, segurança da informação, processos, gerenciamento de projetos, governança, análise de negócio, dentre outras.

Pela SEST, a atuação da equipe da Coordenação-Geral de Gestão da Informação de Estatais (CGINF), do Departamento de Orçamento de Estatais (DEORE), foi decisiva para o correto direcionamento das prioridades, uma vez que seus integrantes possuíam o conhecimento dos processos de negócio relacionados a cada um dos módulos do SIEST que estavam sendo migrados. A SETIC, por sua vez, cuidou de todos os aspectos técnicos envolvidos na migração do sistema e alocou Analistas em Tecnologia da Informação (ATIs) que tiveram papel fundamental na execução técnica e no gerenciamento do projeto.

Nos primeiros meses do projeto, os esforços das equipes se concentraram em substituir o mecanismo de acesso ao SIEST, que empregava ferramentas proprietárias do SERPRO para prover os recursos de autenticação e autorização, por uma solução de código aberto/desenvolvida em software livre. Na etapa seguinte, os trabalhos se concentraram em migrar as bases de dados, os módulos, os componentes de infraestrutura e as demais funcionalidades. Durante todo o processo foram realizados os testes de integração, carga e desempenho, disponibilidade e segurança.



Antes do SIEST entrar em operação definitivamente no ambiente do Ministério do Planejamento, foram realizadas duas simulações de “virada de chave”, que tiveram como objetivo exercitar a transferência da base de dados mais recente do SERPRO para o Ministério, testar o redirecionamento dos endereços de Internet e a criação de novas senhas de acesso aos usuários.

Após pouco mais de um ano de seu início, a migração foi concluída em 18 de setembro de 2017, data em que o SIEST entrou em operação no ambiente de TI do Ministério do Planejamento e todas as demandas de manutenção e evolução do sistema passaram a ser implementadas pela SETIC, com o direcionamento da SEST.

Cabe destacar também que as demandas de evolução do SIEST são agora analisadas e priorizadas pelo Comitê Gestor da Informação da SEST (CGI/SEST), formado pelos Secretário e dirigentes da SEST, e pelo Comitê Estratégico de Tecnologia da Informação e Comunicação (CETIC/MP) do Ministério do Planejamento, do qual participam ambas secretarias, em alinhamento com o Planejamento Estratégico e o Plano Diretor de Tecnologia da Informação do Ministério.

RESULTADOS ALCANÇADOS

A migração do SIEST teve, como resultado imediato, a redução dos custos operacionais do sistema em aproximadamente R\$ 800.000 por mês, ou seja, uma economia anual estimada em de R\$ 9.600.000 para os cofres do Ministério do Planejamento. Esses custos abrangiam apenas os serviços de hospedagem do sistema e da infraestrutura necessária para mantê-lo em funcionamento. Os serviços de manutenção corretiva e evolutiva, que agora também passaram a ser fornecidos pela SETIC, eram cobrados à parte sob demanda.

Em termos tecnológicos, o sistema passou a ser hospedado em uma plataforma mais moderna e flexível – que conta com recursos de virtualização de servidores em um ambiente híbrido composto de datacenter próprio e nuvem privada com

alta disponibilidade, redundância, segurança da informação, dentre outros recursos – e que, ainda assim, possui um custo inferior ao do ambiente em que o sistema estava hospedado antes.

Outro resultado alcançado foi a agilidade no atendimento às demandas. No mês seguinte à migração do sistema, a SEST já colocou em operação mais um módulo, que acrescenta funcionalidades para a avaliação das empresas estatais. Esse novo módulo possui recursos para a elaboração dinâmica de questionários, coleta de respostas e avaliação das empresas; ele permite o cadastro de questões, a montagem de questionários, a exibição condicional das questões, o monitoramento da avaliação e o cálculo da nota.

Podemos citar ainda outros benefícios obtidos pela SEST com a migração do SIEST, tais como:

- *Recuperação da gestão do conhecimento sobre o sistema.*
- *Controle da evolução do sistema e da sua modernização tecnológica.*
- *Flexibilidade na escolha de fornecedores de serviços e de soluções de TI, rompendo a dependência de um único fornecedor.*
- *Alinhamento com o Planejamento Estratégico e o Plano Diretor de Tecnologia da Informação do Ministério do Planejamento.*

MELHORIAS PREVISTAS

Com a migração do sistema para o ambiente do Ministério do Planejamento, estão previstas várias melhorias e acréscimo de novas funcionalidades, dentre as quais podemos citar a implementação dos seguintes módulos:



Dessa forma, a SEST terá ferramentas bem mais robustas para cumprir a sua nova missão institucional de “Otimizar a participação direta do estado na economia por meio da avaliação, governança e reestruturação de empresas estatais federais”.

É na permanente busca pelo fortalecimento das empresas do Governo que a SEST promove o aperfeiçoamento de sua gestão administrativa, por meio de processos e sistemas integrados que visam o aumento da eficácia e da transparência na atuação das empresas estatais federais, sempre em conformidade com as normas administrativas e jurídicas existentes, dentre as quais a nova Lei 13.303/2016 (Lei das Estatais).



COLUNA DO CONSELHEIRO



Atuar como conselheiro de uma empresa estatal significa interagir com múltiplos atores em organizações cada vez mais complexas em suas estruturas e processos.

O papel do conselheiro não pode estar meramente adstrito a referendar decisões de gestão ou realizar o controle de atos administrativos, tal como se atribuiria, até algum tempo atrás, a colegiados cartoriais e mal compreendidos como alguns conselhos de administração proforma. Episódios de desvios éticos e financeiros mundialmente conhecidos em empresas privadas no início dos anos 2000 trouxeram à tona a discussão do termo governança - ainda que muito associada à governança corporativa, na gestão de empresas e conformações societárias, em que o interesse dos acionistas precisa ser protegido pelo bem da própria empresa. Mas não precisamos ir muito longe, simplificando aqui o raciocínio, para compreender a aplicação dos princípios de governança à tutela do interesse público.

Basicamente, para que cumpra seus propósitos, uma política de governança pública deve estar focada em fazer com que as instituições sejam transparentes, abertas e modernas no trato com o cidadão. Por conseguinte, isso irá ajudar a recuperar a confiança da sociedade no poder público e a fortalecer a credibilidade e a legitimidade desses órgãos perante a população.

Nesse sentido, destaco a relevância da lei 13.303/2016 – A Lei de Governança das Estatais e sua regulamentação, no que tange aos servidores públicos que, por sua experiência e qualificação, são indicados a posições de responsabilidade nos Conselhos de Administração. Se, por um lado, o papel dos Conselhos de Administração das empresas estatais no Brasil vem sendo fortalecido em novos modelos de governança com foco na transparência das decisões, no monitoramento de indicadores de governança que mensurem a evolução da gestão das empresas, e na profissionalização dos conselheiros, por outro, as inovações tecnológicas, a rápida produção de informações e a volatilidade dos mercados fazem com que a tomada de decisão seja dinâmica e estratégica para o futuro das organizações.

Como representante da União atuando no Hospital de Clínicas de Porto Alegre, tenho vivenciado a experiência de acompanhar os avanços e decisões estratégicas formuladas por meio de seu plano estratégico, cujo acompanhamento sistemático se dá no decorrer de reuniões periódicas no âmbito do Conselho de Administração daquela empresa pública. As decisões de caráter estratégico eventualmente decorrentes da revisão de objetivos e metas são necessariamente apreciadas, ponderadas e devidamente arbitradas nesta instância máxima de caráter central no sistema de governança do HCPA. O papel do conselheiro, nesta instância, requer um amplo leque de competências, abrangendo desde o evidente conhecimento aprofundado da legislação vigente, da área de atuação da empresa e do modus operandi com que atua, até habilidades mais sofisticadas como visão sistêmica, capacidade de antever riscos e, sobretudo, a responsabilidade conduzir sua atuação sob a égide do interesse público.

Por fim, cumpre ressaltar o processo catalisador inaugurado com a legislação supramencionada, haja vista o recente envio de projeto de lei pelo Poder Executivo, sob os auspícios do Tribunal de Contas da União, sobre a instituição de uma lei de Governança, cujos princípios sejam aplicáveis a todas as esferas de Governo; e, mais ainda, a edição de decreto dispondo sobre a política de governança da administração pública federal direta, autárquica e fundacional. Trata-se, sobretudo, de modernizar a ação governamental, colocando o cidadão no centro das decisões públicas, conferindo previsibilidade e transparência aos instrumentos de planejamento e prestação de contas atualmente disponíveis e estabelecendo instâncias coordenadas para tomada de decisão no centro de Governo.

Brasília, 19 de dezembro de 2017



Gleisson Cardoso Rubin

Conselheiro da Agência Especial de Financiamento Industrial - FINAME e do Hospital de Clínicas de Porto Alegre - HCPA. Foi presidente da ENAP e atualmente é Secretário de Gestão do Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão.



SECRETARIA DE
COORDENAÇÃO E GOVERNANÇA
DAS EMPRESAS ESTATAIS

MINISTÉRIO DO
PLANEJAMENTO,
DESENVOLVIMENTO E GESTÃO

