

Anexo III
Programa de Governança de Estatais – Base de Pesquisa

- Anexo III.A** Diretrizes da OCDE sobre Governança Corporativa para Empresas de Controle Estatal
- Anexo III.B** Revisão das Diretrizes da OCDE sobre Governança Corporativa para Empresas de Controle Estatal
- Anexo III.C** Orientações do CAF (Corporación Andina de Fomento) sobre Governança de Estatais
- Anexo III.D** Estudo quantitativo das práticas adotadas em Códigos de Governança Corporativa Internacionais
- Anexo III.E** Mapeamento de Governança Internacional sobre Estatais
- Anexo III.F** Governança Corporativa – Estatais Internacionais:
- Codelco
 - Statoil
 - Singapore Air

Anexo III.A

Diretrizes da OCDE sobre Governança Corporativa para Empresas de Controle Estatal

Diante da relevância das estatais em países membros e não membros da OCDE, referida organização buscou desenvolver um conjunto de diretrizes não obrigatórias e melhores práticas em governança corporativa de empresas estatais. O documento, divulgado em 2005, foi elaborado pelo Grupo de Trabalho de Privatização e Governança Corporativa de Bens de Propriedade do Estado, que inclui, além de representantes dos países-membros da OCDE, representantes do Banco Mundial e do FMI como observadores. Tais Diretrizes devem ser vistas como complementares aos Princípios de Governança Corporativa da OCDE. Nesse sentido, sem abordar temas relacionados à privatização, foca a atuação do Estado como proprietário e estabelece diretrizes gerais aplicáveis às estatais de quaisquer setores da economia, comerciais ou prestadoras de serviços públicos, federais ou subnacionais.

I – O arcabouço regulatório deve assegurar a competitividade dos mercados em que atuam empresas estatais e privadas, evitando distorções.

A OCDE demonstrou grande preocupação com o arcabouço regulatório das estatais. Com essa preocupação, considera que o arcabouço deve assegurar uma divisão clara de responsabilidades entre as autoridades estatais, em especial no que se refere à responsabilidade pelo controle das estatais e pela atividade regulatória, permitindo, assim, que se evitem distorções no mercado.

Além da separação de responsabilidades de controle e regulação, a OCDE entende que a forma jurídica adotada pelas estatais deve conter uma definição estrita da atividade a ser exercida pela estatal, evitando, assim, que suas atividades sejam diversificadas ou estendidas para outros setores e, conseqüentemente, evitando o uso inadequado (ou mesmo ilegal) dos recursos públicos.

Nos casos em que as estatais devem observar políticas públicas, entende a OCDE que as responsabilidades e obrigações devem ser definidas na regulamentação em vigor e, preferencialmente, ser incluídas nos estatutos

sociais das companhias. Além disso, tanto os acionistas como o público em geral devem ser informados sobre a natureza e extensão dessas obrigações, bem como sobre seu impacto nos recursos e no desempenho da companhia.

A fim de permitir estabilidade das estatais, a OCDE entende que deve ser permitida a alteração da estrutura de capital das estatais quando necessário para o alcance dos objetivos da companhia, desde que referida alteração seja consistente com os objetivos da companhia e com o contexto econômico no momento.

Com essas preocupações, a organização propõe as seguintes diretrizes:

- A. Deve haver separação clara entre função de proprietário e as outras funções exercidas pelo Estado, como, por exemplo, de regulador.
- B. A forma jurídica das estatais deve permitir que credores exijam seus créditos e iniciem processos de insolvência.
- C. As obrigações e responsabilidades decorrentes da função de prestação de serviços públicos devem ser prevista na regulamentação em vigor.
- D. Estatais não devem ser isentas da observação da legislação e regulamentação em vigor. Os interessados devem ter o direito de reclamar seus direitos e reparações quando considerar que referidos direitos foram violados.
- E. O arcabouço regulatório deve ser flexível, permitindo a [alteração da estrutura de capital das estatais] quando necessário para o alcance dos objetivos da companhia.
- F. Relações com bancos e instituições financeiras estatais devem ser estritamente comerciais. O acesso a financiamento deve ocorrer nas mesmas condições oferecidas aos pares do setor privado.

II – O Estado deve estabelecer uma política de participação (*ownership policy*) consistente, garantindo que a estatal seja gerida de maneira transparente e confiável.

A OCDE reconhece que, em razão dos diversos e contraditórios objetivos das estatais, pode haver uma intervenção excessiva do Estado nas decisões relativas à gestão da estatal, que deveriam ser deixadas para os órgãos internos da companhia.

Assim, de modo a esclarecer os limites de atuação do estado como proprietário da estatal, deve-se estabelecer, de forma restrita, quais os objetivos da estatal, o que deve ser feito levando-se em consideração a necessidade de equilíbrio entre o interesse do acionista e a necessidade de persecução de políticas públicas, sendo importante que o Estado atue de forma consistente com os objetivos pré-definidos, evitando modificá-los com excessiva frequência. Para o estabelecimento dos objetivos das estatais, a OCDE defende a centralização das decisões relativas à estatal em um órgão público (entidade coordenadora). Com esses mecanismos, é possível deixar aos órgãos internos de gestão a condução, de forma independente e autônoma, dos negócios sociais.

Em relação à gestão da companhia, a OCDE defende que o Conselho de Administração deve exercer suas responsabilidades de forma profissional e independente, sem deixar se conduzir por preocupações políticas e respeitando os direitos e interesses de todas as partes interessadas (*stakeholders*).

A fim de evitar possíveis conflitos de interesses, o Estado deve evitar eleger número excessivo de membros de sua administração. Além disso, representantes dos empregados ou profissionais da administração pública só devem ser eleitos se possuírem as qualificações necessárias para tanto.

Já em relação à própria estrutura de controles, a OCDE recomenda que o exercício de direitos decorrentes da titularidade do controle deve ser centralizado em entidade única, que pode ser composta por experts em matérias essenciais para a companhia, como, por exemplo, em relatórios financeiros e indicação de administradores. Caso a centralização não seja possível, a recomendação mínima é a existência de uma entidade centralizadora capaz de facilitar o diálogo de todas as estruturas envolvidas. De qualquer maneira, o órgão responsável pelo exercício do controle deve prestar contas sobre como o faz. Essa prestação de contas deve ir além, assegurando que o exercício do controle não interfira em matérias de responsabilidade de órgãos legislativos, como o estabelecimento de dotações orçamentárias. O órgão responsável pelo controle deve, ainda, divulgar o desempenho no exercício do controle e no atendimento dos objetivos do Estado, detalhando e quantificando informações sobre como a companhia está sendo gerida no interesse dos acionistas.

Dentre as responsabilidades da entidade centralizadora está a criação um processo de indicação de administradores, transparente, claro, e bem estruturado, que permita que os conselhos de administração sejam profissionais e sua composição observe critérios de diversidade de experiências. O Conselho de Administração deve, ainda, poder recomendar à entidade centralizadora o perfil desejado dos membros do conselho, bem como suas habilidades e avaliação.

O monitoramento das atividades da estatal é outra preocupação da OCDE. Dessa forma, deve haver um sistema que permita que a entidade centralizadora receba relatórios que permitam que ela consiga ter uma clara percepção sobre toda a situação da companhia.

Tendo isso em vista, a OCDE estabelece as seguintes diretrizes:

- A. O Estado deve desenvolver uma política de participação que defina os objetivos da propriedade estatal, o papel do Estado na gestão da companhia, e ainda, como referida política será implementada.
- B. O Estado não deve se envolver na administração diária da companhia, que deve ter completa autonomia operacional para alcançar seus objetivos pré-estabelecidos.
- C. O Estado deve permitir que o conselheiro exerça suas atribuições, respeitando sua independência.
- D. Deve ficar clara a forma de exercício, pelo Estado, dos direitos decorrentes da propriedade acionária, sendo preferível a constituição de uma entidade coordenadora ou, de forma mais apropriada, a centralização da função.
- E. A entidade coordenadora deve prestar contas a e ter um relacionamento claro com órgãos públicos relevantes, tais como a instituição responsável pela fiscalização de contas do governo.
- F. O Estado deve exercer seus direitos de controlador de acordo com a estrutura regulatória de cada companhia. Suas responsabilidades incluem:
 - 1. Comparecer a assembleias e votar.
 - 2. Estabelecer processos bem estruturados e transparentes para a indicação de membros do Conselho de administração.
 - 3. Sistemática de relatórios que permita monitoramento e avaliação constantes do desempenho da companhia.

4. Quando permitido, estabelecer diálogo contínuo com auditores independentes e órgãos de controle estatais.
5. Assegurar que a remuneração dos administradores esteja alinhada com objetivos de longo prazo da companhia e tenha o condão de atrair profissionais qualificados e motivados.

III – O Estado e a estatal devem reconhecer os direitos dos acionistas e assegurar o seu tratamento equitativo e acesso simultâneo às informações.

O princípio do tratamento equitativo dos acionistas repete o princípio já constante dos Princípios de Governança Corporativa da OCDE. É trazido, contudo, especificamente para o tema das estatais em razão da preocupação específica com a atuação do Estado, que não deve configurar abuso.

Como forma de garantir o tratamento equitativo, a OCDE identifica como de grande importância o alto padrão de transparência, tema este que também foi abordado em outra diretriz.

Desta forma, as preocupações da OCDE implicam as seguintes diretrizes:

- A. A entidade coordenadora e a estatal devem assegurar tratamento equânime aos acionistas.
- B. A estatal deve observar um alto padrão de transparência.
- C. A estatal deve desenvolver uma política de comunicação e de consulta ativa com seus acionistas.
- D. A participação dos acionistas minoritários deve ser facilitada, permitindo que eles participem de decisões fundamentais da empresa.

IV – A política de participações deve reconhecer as responsabilidades da estatal em relação aos interessados.

Uma das maiores distinções das estatais em relação às companhias privadas é a importância do relacionamento com outros interessados (além dos acionistas), tendo em vista a função pública perseguida pela estatal.

Nesse sentido, a OCDE se preocupa com o estabelecimento de mecanismos que garantam que a companhia atue corretamente no exercício de suas

funções, como, por exemplo, por meio de mecanismos e procedimentos que assegurem a proteção desses interessados (divulgação de informações, canais de denúncia de condutas ilegais ou antiéticas, etc.). Dentre esses mecanismos, a organização internacional coloca como primordial o estabelecimento de códigos de ética abrangendo regras de conduta e programas de compliance implementados e apoiados pelo conselho de administração e diretores executivos.

O OCDE entende ainda serem relevantes informações atinentes ao relacionamento com os interessados na atuação da companhia, como, por exemplo, aquelas relacionadas a políticas sociais e ambientais.

Com essas preocupações, a OCDE estabelece as seguintes diretrizes:

- A. O Estado, a entidade coordenadora e a estatal devem reconhecer e respeitar os direitos dos interessados previstos na lei ou em contratos.
- B. Estatais grandes, de capital aberto ou que persigam objetivos de interesse público devem emitir relatórios sobre o relacionamento com os interessados.
- C. As estatais devem ter Códigos de Ética baseados na legislação e em compromissos internacionais aplicáveis a elas e às subsidiárias. O Conselho de Administração deve desenvolver, implementar e divulgar programas de *Compliance* dos Códigos de Ética.

V – Estatais devem observar elevados padrões de transparência

Com relação à transparência, a OCDE recomenda a divulgação de relatórios consolidados pelos entes federativos abordando informações sobre tamanho, evolução, desempenho e valor de cada setor de atuação do Estado.

Além disso, a OCDE demonstra grande preocupação não só com a transparência, mas também com a forma pela qual são produzidas, fazendo com que elas sejam críveis. Nesse sentido, preocupa-se com o estabelecimento de estruturas internas de controle e de auditoria, tendo estabelecido as seguintes diretrizes:

- A. A entidade coordenadora deve desenvolver relatórios consistentes e consolidados sobre estatais e divulgá-los anualmente.
- B. Estatais devem desenvolver processos internos de auditoria e estabelecer uma função de auditoria interna monitorada por e reportada diretamente ao Conselho de Administração e ao Comitê de Auditoria ou órgão equivalente.
- C. Independentemente da existência de controles específicos por parte do Estado, estatais devem ser auditadas, anualmente, por auditoria independente, com base em padrões internacionais.
- D. As estatais devem estar sujeitas aos mesmos padrões de contabilidade e auditoria de alta qualidade que as companhias abertas e divulgar informações – financeiras e não financeiras – de acordo com os padrões reconhecidos internacionalmente.
- E. As estatais devem divulgar informações sobre questões relevantes descritas nos Princípios de Governança e, ainda, sobre matérias de preocupação específica do público em geral e do Estado na qualidade de proprietário. Dentre essas informações estão:
 - 1. Os objetivos da companhia e suas realizações.
 - 2. A estrutura de voto e de capital da companhia.
 - 3. Quaisquer fatores de risco relevantes e as medidas para gerir tais riscos.
 - 4. Qualquer assistência financeira, incluindo garantias, recebidas do Estado, bem como compromissos realizados por meio da estatal.
 - 5. Transações relevantes com partes relacionadas.

VI – O Conselho de Administração das estatais deve ter autoridade, competência e objetividade necessárias para exercer a gestão estratégica da companhia e monitorar a administração. Seus membros devem atuar com integridade e ser responsáveis por suas ações.

A OCDE considera de vital importância para a governança corporativa das estatais a delegação de poderes ao Conselho de Administração bem como a preocupação com a melhoria do órgão. Para a organização, as estatais devem ter conselhos fortes, que possam atuar no interesse da companhia e efetivamente monitorar a administração sem interferências políticas. Com esse fim, é necessário assegurar a independência dos conselhos e aprimorar a

forma como eles exercem suas funções. Também é necessário garantir ampla e transparente responsabilidade para suas funções e assegurar que eles atuem com integridade.

Com essas preocupações, a OCDE estabeleceu as seguintes diretrizes:

- A. Os membros do conselho de administração devem ter mandatos definidos e devem ser os responsáveis em última análise pelo desempenho da estatal. O Conselho de Administração deve prestar contas ao acionista controlador, atuar no interesse da companhia e tratar os acionistas de forma equitativa.
- B. O Conselho de Administração deve exercer suas funções de gestão estratégica e monitoramento da administração de acordo com os objetivos estabelecidos previamente pelo Estado e pela entidade coordenadora. O órgão deve ter poderes para destituir o Diretor Presidente da companhia.
- C. A composição do Conselho de Administração deve permitir julgamentos objetivos e independentes. É boa prática a não acumulação dos cargos de Presidente do Conselho de Administração e Diretor Presidente pela mesma pessoa.
- D. Se existe a previsão de eleição de membros pelos empregados, esse direito deve ser garantido e deve contribuir para o aprimoramento das competências, informações e independência do conselho.
- E. Quando necessário, o Conselho de Administração deve constituir Comitês para apoiá-lo em suas funções, em especial em relação à auditoria, administração de riscos e remuneração.
- F. O Conselho de Administração deve realizar uma autoavaliação anual para avaliar seu desempenho.

Anexo III.B

Revisão das Diretrizes da OCDE sobre Governança Corporativa para Empresas de Controle Estatal

Após a divulgação das Diretrizes, em 2005, a OCDE atualizou seus trabalhos, incluindo informações sobre os novos membros da OCDE (Chile, Estônia, Israel e Eslovênia) e atualizando informações sobre os demais membros, que já constavam de relatório elaborado para servir de base para as Diretrizes de 2005. Em razão de tais mudanças, em 2014, a OCDE solicitou ao Grupo de Trabalho de Privatização e Governança Corporativa de Bens de Propriedade do Estado a revisão das Diretrizes de 2005, que se encontram em fase de discussão.

Dentre as principais alterações propostas pelo Grupo de Trabalho às Diretrizes da OCDE estão:

- A. Em linhas gerais, redação mais direta e abrangente, com menor número de relativizações e *disclaimers*.
- B. Tratamento da interferência do Estado de uma forma geral, e não apenas no papel de acionista controlador.
- C. Ampliação da abrangência para tratar também de estatais que exerçam atividades econômicas, ainda que em um cenário de não competição (de “*SOE pursuing competitive activities*”, para “*SOE pursuing economic activities*”).
- D. Exclusão de *disclaimers* como “o documento faz parte das recomendações da OCDE” ou “as recomendações de governança corporativa podem ser ampliadas, pois, a depender da forma jurídica adotada, também se aplicam as Diretrizes gerais”.
- E. Exclusão de relativizações, como “devem ser implementadas a maior parte das recomendações”.
- F. Restrição plena à influência política, como em “Conselhos das estatais devem ser protegidos de interferência política indevida e indireta”.
- G. Identificação dos tipos de investimento do Estado que podem configurar uma estatal (ou seja, companhias em que a participação do Estado é temporária, em que investimentos do Estado confirmam menos de 10% da participação acionária, não confirmam controle e

não impliquem interesse de longo prazo do Estado, não são configuram estatais).

- H. Restrição do interesse público, tornando a definição mais alinhada com as propostas estudadas pela DRE (interesse público primário): o interesse público deve ser aquele relacionado à atuação da estatal ou presente no arcabouço regulatório aplicável à estatal.
- I. Em relação ao *disclosure*, recomendação de tratamento e divulgação de informações relacionadas a políticas públicas e não relacionadas a tais políticas de maneira separada.
- J. Preocupação com a geração de valor por meio da alocação eficiente de recursos, defendendo que a criação ou manutenção de uma estatal só se justifica se for mais eficiente que se se deixar a atividade para a iniciativa privada.
- K. Reforço na ideia de que o Estado não deve interferir na gestão das estatais (além de garantir autonomia para as estatais, o que já era previsto), bem como de não direcionar as decisões da estatal relacionadas a contratações (“*the state should not direct the SOEs hiring decisions*”).
- L. Ampliação da recomendação de que a administração não deveria seguir por preocupações políticas quando exercer seus deveres (“*without prejudice to the pursuit of the explicit objectives of the enterprise, this means that board members should not be guided by any political concerns when carrying out their board duties*”). Segundo a nova recomendação, o administrador eleito não deve atuar de acordo com influências políticas em geral (e não só com aquelas relacionadas à influência do Estado como controlador).
- M. Recomendações atinentes à remuneração de administradores tanto quanto a parcela fixa como a variável, que deve estar alinhada com interesses de longo prazo, de acordo com o desempenho do administrador e ser devidamente divulgada.
- N. Recomendação no sentido de que as estatais não devem estar sujeitas a exceções à regulamentação – antes o documento dizia que, em havendo tais exceções, deveriam ser limitadas; a redação proposta é no sentido de que as exceções devem ser limitadas e estar alinhadas com os objetivos da política pública.

Anexo III.C

Orientações do CAF (Corporación Andina de Fomento) sobre Governança de Estatais

O CAF, banco de desenvolvimento regional da América Latina¹, publicou, em 2010, documento denominado “*Lineamientos para el Buen Gobierno Corporativo de las Empresas del Estado*”, com orientações de governança corporativa para estatais.

O documento é baseado nos princípios da OCDE específicos para governança de estatais, que foram selecionados, simplificados e adaptados pelo CAF, sendo mantidos aqueles considerados de maior relevância para as estatais da região. Adicionalmente, o documento foi baseado nas orientações do Código de Governança Corporativa do próprio CAF, recomendado às companhias da América Latina. Dessa forma, as orientações do CAF neste documento estão divididas entre as seguintes vertentes:

- Necessidade de um arcabouço legal e regulatório eficaz;
- Função de propriedade do Estado;
- Direitos e tratamento equitativo dos acionistas;
- Assembleia Geral de Acionistas;
- Conselho de Administração;
- Controle e divulgação das demonstrações financeiras; e
- Previsão de arbitragem nos estatutos sociais para solução de conflitos.

A partir de cada uma das vertentes acima, consideradas fundamentais para a estruturação e funcionamento da relação entre o acionista (Estado) e a empresa, o CAF estabelece as melhores práticas, detalhadas em 57 orientações específicas, explicadas a seguir.

Necessidade de um arcabouço legal e regulatório eficaz

1. Deve existir uma separação clara entre as funções do Estado como proprietário e como regulador do mercado. O objetivo é evitar conflitos de

¹ Países acionistas: Argentina, Bolívia, Brasil, Chile, Colômbia, Costa Rica, Equador, Espanha, Jamaica, México, Panamá, Paraguai, Peru, Portugal, República Dominicana, Trindade e Tobago, Uruguai e Venezuela.

interesses que surgem quando as estatais são utilizadas para executar políticas públicas.

2. As formas jurídicas das estatais devem ser simplificadas para permitir que credores exijam seus créditos e iniciem processos de insolvência. O ideal é que as estatais possuam formas jurídicas semelhantes a das empresas privadas, sem arcabouços legais específicos que criem condições excepcionais.

3. O arcabouço legal e regulatório deve ser flexível, permitindo ajuste na estrutura de capital das estatais quando necessário para o alcance dos objetivos da companhia. Adicionalmente, deve também haver limites claros em relação ao ajuste e permitir supervisão pelas autoridades correspondentes.

4. As estatais devem operar em condições de mercado para obtenção de funcionamento. As relações com bancos e instituições financeiras estatais devem ser estritamente comerciais. O objetivo é evitar que as estatais obtenham melhores condições de financiamento que as empresas privadas.

Função de propriedade do Estado

5. Os governos devem desenvolver uma política de propriedade que defina a função do Estado como acionista das estatais, seu papel no fortalecimento da governança corporativa e a forma na qual implementará tal política. Deve-se (i) equilibrar a atuação do Estado; (ii) ter política clara, consistente e com horizonte de médio e longo prazo, com o Estado fixando claramente os objetivos públicos e privados; e (iii) ter práticas de governança que melhorem o desempenho e a transparência das estatais.

6. O governo não deve interferir na gestão diária da estatal, concedendo autonomia operacional para alcançar os objetivos pré-estabelecidos. Os principais mecanismos são: (i) estratégia de propriedade clara e consistente; (ii) processo de nomeação e eleição de conselheiros bem estruturado e mandato claro para empresas e conselheiros; e (iii) efetivo exercício dos direitos de propriedade estabelecidos.

7. O Estado deve permitir que o conselheiro exerça suas atribuições, respeitando sua independência. Não deve existir um número excessivo de conselheiros provenientes da administração pública, sendo que os conselheiros, representantes do Estado ou não, devem ter as mesmas

responsabilidades, deveres e direitos. Adicionalmente, o Conselho não deve responder a influências políticas, exceto aquelas expressamente autorizadas pelo Parlamento ou aprovadas através de procedimento específico.

8. Deve ficar clara a forma de exercício, pelo Estado, dos direitos decorrentes da propriedade acionária. Em alguns casos, a identificação pode ser facilitada através de uma entidade centralizada ou entidade coordenadora.

9. A entidade coordenadora deve prestar contas e ter um relacionamento claro com órgãos públicos relevantes, tais como a instituição responsável pela fiscalização de contas do governo. A entidade deverá apresentar informe de gestão que não se limite a aspectos orçamentários.

10. O Estado, como proprietário, deverá exercer ativamente seus direitos de propriedade de acordo com a estrutura legal de cada estatal. São responsabilidades: (i) comparecer a Assembleias e votar; (ii) estabelecer processos bem estruturados e transparentes para a indicação de membros do Conselho de Administração; (iii) elaborar sistemática de relatórios que permita monitoramento e avaliação constantes do desempenho da companhia; (iv) quando permitido, estabelecer diálogo contínuo com auditores independentes e órgãos de controle estatais; e (v) assegurar que a remuneração dos administradores seja competitiva e esteja alinhada com objetivos de longo prazo da companhia.

Direitos e tratamento equitativo dos acionistas

11. Cada ação da estatal deve dar direito a um voto, sem limitações ou variações. A entidade coordenadora deverá desenvolver guias e princípios relativos ao tratamento equitativo dos acionistas.

12. As estatais devem (i) ter informe do Conselho de Administração sobre operações que podem impactar acionistas minoritários; (ii) ter uma opinião de um consultor externo sobre operações estratégicas; e (iii) anunciar tais informes.

13. As estatais devem garantir comunicação efetiva com todos os acionistas. Um dos mecanismos mais eficientes é a criação de um departamento específico para atendimento de acionistas e investidores.

14. As estatais devem implantar as seguintes medidas para fortalecer comunicação com acionistas: (i) ter um site com informações corporativas; (ii) implementar sistema de alerta sobre informações materiais; (iii) atualizar permanentemente o registro dos acionistas; e (iv) introduzir mecanismos de comunicação eletrônica entre as estatais e seus acionistas.

15. A participação dos minoritários deve ser fomentada nas Assembleias, para intervir nas decisões fundamentais, como eleição do Conselho. Exemplos de mecanismos que incentivam a participação: voto eletrônico ou a distância e mecanismos transparentes de representação.

16. Operações extraordinárias ou estratégicas propostas pelos órgãos do governo devem ser suficientemente respaldadas pelos acionistas. Deve haver quórum especial para apoiar operação que afete significativamente os direitos do minoritários ou requer aprovação da entidade coordenadora. Também é recomendável que o Conselho exponha suas motivações para a operação, baseando-se em critérios estratégicos e estudos externos.

Assembleia Geral de Acionistas

17. As estatais devem reconhecer as competências exclusivas e indelegáveis da Assembleia Geral de Acionistas. No estatuto social, a Assembleia deve ser considerada como o órgão supremo da estatal e com competências indelegáveis.

18. As estatais devem contar com um regimento interno da Assembleia Geral e evitar a existência de quórum muito elevado para sua alteração, o que inviabilizaria sua modificação de acordo com a realidade da companhia.

19. As estatais devem reconhecer o direito de convocação de Assembleia Extraordinária, quando requerido por um determinado percentual de participação. O ideal é que, com 10% da propriedade, seja possível tal convocação. Adicionalmente, deve haver mecanismos para que acionistas solicitem a introdução de temas de seu interesse na agenda.

20. As estatais devem ter um prazo suficiente de convocação da Assembleia, que garanta sua ampla difusão, e contar com a colaboração de entidade depositária, quando for o caso.

21. As estatais devem garantir o direito para os acionistas solicitarem informações escritas com antecedência da Assembleia, assim como solicitar informação verbal durante sua realização. Deve haver previsões específicas no estatuto social.

22. As estatais devem assegurar que os pontos da agenda que serão discutidos na Assembleia sejam precisos.

23. As estatais deverão possibilitar exercício do direito de voto a distância e evitar obstáculos para grupos ou associações de acionistas.

24. As estatais devem reconhecer o direito dos acionistas de propor a rescisão ou o início de exercício de uma ação de responsabilidade legal contra os administradores. Tal faculdade deve ser garantida sem a necessidade de inclusão na agenda da Assembleia.

25. Nas Assembleias, as estatais deverão incentivar a não representação de outros acionistas por parte dos conselheiros.

26. Nas Assembleias, as estatais deverão minimizar a delegação de poderes em branco. Deve existir um documento de delegação de voto padrão, constando o sentido do voto do representado sobre cada ponto ou proposta da ordem do dia.

27. As estatais devem garantir apoio de consultores externos, alta administração e conselheiros à Assembleia Geral para esclarecer as dúvidas que possam surgir em relação aos temas da agenda.

Conselho de Administração

28. As estatais devem reconhecer a necessidade do Conselho de Administração como órgão cuja principal função é o planejamento estratégico, supervisão e controle.

29. As estatais devem reconhecer faculdades indelegáveis do Conselho e prever a sucessão dos conselheiros e diretores executivos.

30. As estatais devem garantir a integridade dos sistemas contábeis, controle de riscos e operações *off-shore*. O Conselho deve se apoiar em um Comitê de Auditoria para cumprir tal objetivo.

31. O Conselho deve ter um regimento interno, com disposições sobre organização, estrutura e dinâmica e cujo descumprimento acarrete responsabilidade jurídica.

32. O Conselho deve contar com uma dimensão adequada e prever tratamento expresso para suplentes. Sugere-se que o número de membros seja sempre ímpar e com número razoável de membros.

33. Deve haver previsão de existência de categorias distintas de conselheiros, de simetria com a estrutura de capital e maioria de membros independentes. Estes devem ter como único vínculo com a estatal pertencer ao Conselho. Deve-se evitar a nomeação de executivos vinculados à gestão ordinária da companhia.

34. Deve haver um procedimento concreto de indicação e seleção de conselheiro que inclua o estabelecimento de requisitos gerais para ser conselheiro e conselheiro independente, assim como uma proposta justificada do Comitê de Nomeação e Remuneração para cada candidato.

35. As estatais devem levar em consideração condições pré-estabelecidas e critérios claros para atestar a independência do conselheiro. Os membros devem submeter uma declaração de independência para os membros do Conselho.

36. As estatais devem estabelecer as causas para destituição dos conselheiros, que será precedida de um informe prévio do Conselho.

37. As estatais devem incluir a definição e regulamentação dos direitos e deveres dos conselheiros em seu estatuto social e/ou regimento interno.

38. As estatais devem exigir uma declaração de conflito de interesses aos conselheiros, enviada ao Comitê de Nomeação e Remuneração ou ao Conselho, e prever no estatuto social o procedimento para administração de conflitos de interesses.

39. Deve-se assegurar a entrega de informação suficiente e oportuna aos conselheiros.

40. A remuneração do Conselho deve ser adequada, aprovada por Assembleia e consistente com os resultados da sociedade e com características de mercado. Adicionalmente, a remuneração dos conselheiros deve ser divulgada de forma detalhada anualmente. O Conselho deve criar um Comitê de Nomeação e Remuneração que oriente, com assistência externa, a política de remuneração fixa e variável dos diretores e conselheiros.

41. As estatais devem promover a separação entre o Conselho e a gestão ordinária da companhia. Neste sentido, é recomendável que somente os altos executivos, incluindo o presidente, possam ser membros do Conselho. O Comitê de Nomeação e Remuneração é de importância vital para obter a separação entre a administração e a gestão ordinária de tal forma a criar incentivos adequados para o bom desempenho profissional.

42. O presidente do Conselho deve ser um membro externo da estatal ou independente. Além disso, deve haver a separação dos cargos de presidente do Conselho e principal executivo.

43. Os direitos e deveres dos altos executivos devem ser definidos nos estatutos e similares aos dos conselheiros.

44. As estatais devem exigir que o Conselho reúna-se com determinada periodicidade, consistente com a fixada no estatuto, e dar conhecimento sobre a presença dos conselheiros nas reuniões.

45. Deve-se considerar a divisão de competências entre conselheiros, através da criação de comitês especializados, formados em sua maioria por conselheiros externos. São citados como mais frequentes os comitês de Auditoria, Nomeação e Remuneração e de Riscos.

46. Deve haver procedimentos formais para avaliação, autorização e divulgação de transações com partes relacionadas. Para aprovação, poderá ser requerida maioria qualificada.

47. A entidade coordenadora deve realizar uma avaliação da gestão do Conselho, em termos de desempenho, efetividade das normas internas, dedicação e rendimento dos membros, em um período razoável de tempo, considerando o mandato e os objetivos estratégicos da estatal.

Controle e divulgação das demonstrações financeiras

48. As estatais devem divulgar suas demonstrações financeiras de acordo com princípios contábeis adequados e implementar sistemas de auditoria interna. O Comitê de Auditoria deve promover e supervisionar o processo, bem como comunicar todos os progressos e identificar os riscos para o Conselho.

49. As estatais devem contar com um auditor externo independente eleito pela Assembleia, a qual fixará sua remuneração.

50. Com relação à empresa de auditoria externa, as estatais devem contratar exclusivamente prestação de serviço de auditoria, evitando a prestação simultânea de outro tipo de serviço de consultoria.

51. Quando pertencer a um grupo empresarial, a estatal deverá designar o mesmo auditor externo para todas as empresas.

52. Deve haver limitações temporais ao auditor externo, como limites de renovações, com a finalidade de evitar uma vinculação entre as estatais e as empresas de auditoria e/ou suas equipes de trabalho.

53. Deve ser garantida a transparência em relação à remuneração do auditor externo.

54. As estatais devem garantir total transparência aos acordos de acionistas, informações precisas e oportunas aos mercados financeiros e de capitais, bem como a divulgação de transações com partes relacionadas significativas através de fato relevante.

55. As estatais deverão emitir um informe anual de governança corporativa, de responsabilidade do Conselho.

56. As estatais deverão seguir os mesmos padrões de auditoria e contabilidade que as sociedades listadas em mercados de valores mobiliários. As informações financeiras deverão seguir padrões internacionais. Em caso de receberem subsídios do Estado para desenvolver

atividades específicas, as estatais deverão registrar tais valores em contas separadas.

Previsão de arbitragem nos estatutos sociais para solução de conflitos

57. As estatais deverão ter métodos alternativos de solução de controvérsias. Devem ser adotadas cláusulas compromissórias de submissão a arbitragem para a resolução de conflitos de tal forma a elevar a credibilidade, transparência e equidade.

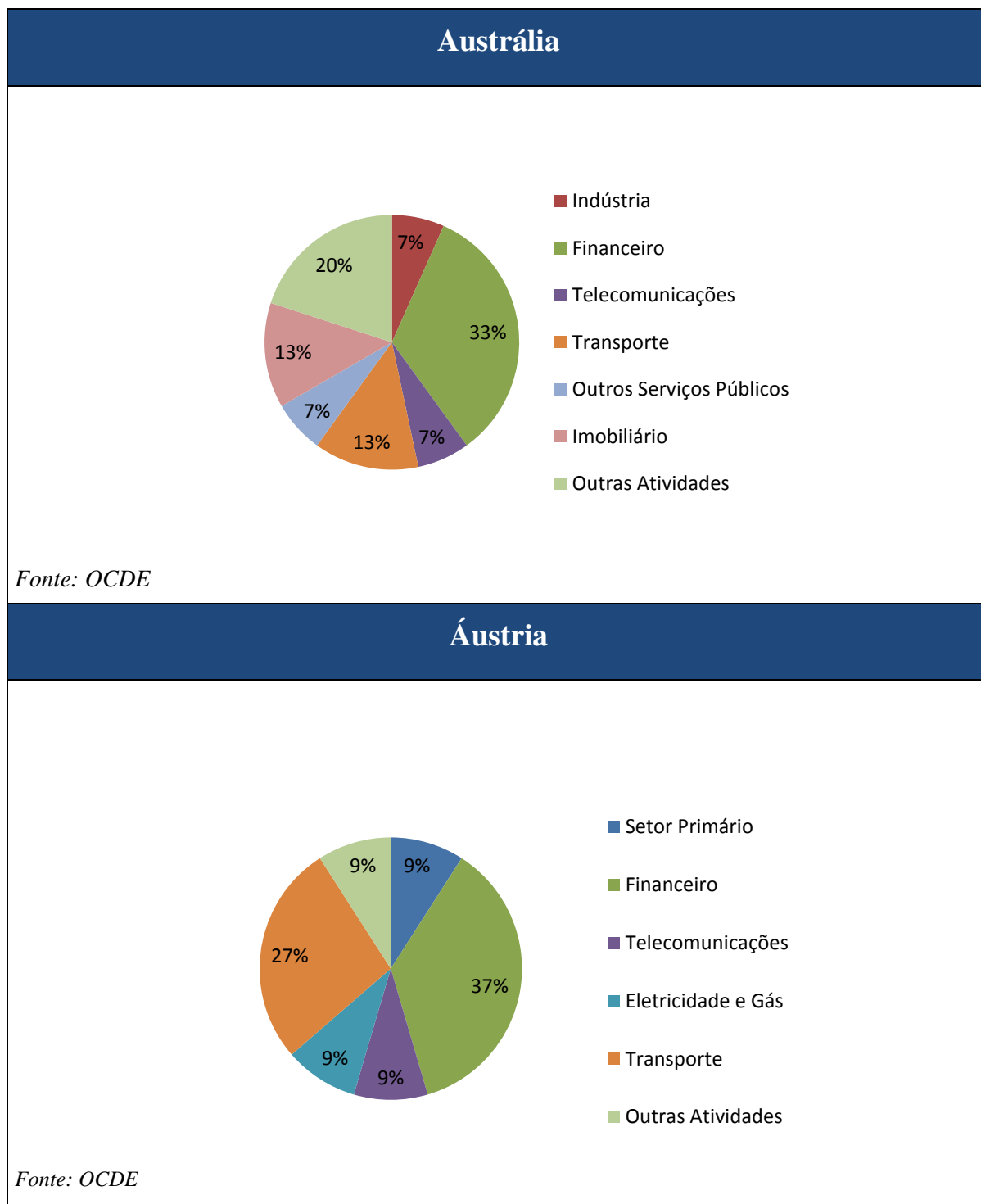
Anexo III.D
Mapeamento de 15 Códigos de Governança Corporativa por Países

País	Comitê de Auditoria	Liderança Independente no Comitê de Auditoria	Política de Administração de Riscos	Transações com partes relacionadas analisadas por órgão independente	Procedimento formal para tratamento de transações com partes relacionadas	Comitê de Nomeação e Governança
África do Sul	X		X			
Alemanha	X		X	X	X	X
Austrália	X	X	X			X
China	X		X		X	
Espanha	X	X	X			X
EUA*	X		X	X	X	X
França	X	X	X			X
Hong Kong	X					X
Índia	X	X	X			X
Japão						
Países Baixos	X		X	X	X	X
Reino Unido	X	X	X			X
Singapura	X	X	X			X
Suécia	X					X
Suíça	X	X		X	X	X
Nº de Códigos	14	7	11	4	5	12

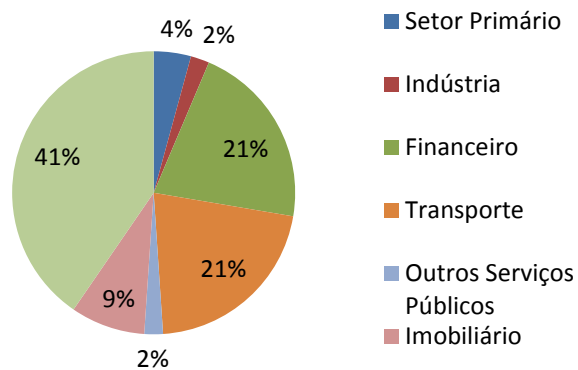
*Devido à inexistência de código nacional, foi utilizado o “Principles of Corporate Governance” do “Business Roundtable”.

Anexo III.E

Mapeamento de Governança Internacional sobre Estatais

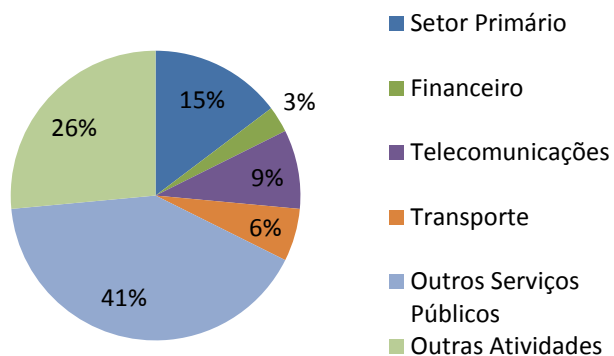


Canadá



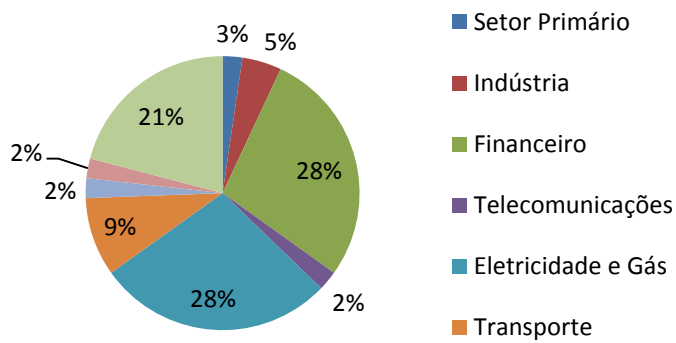
Fonte: OCDE

Chile



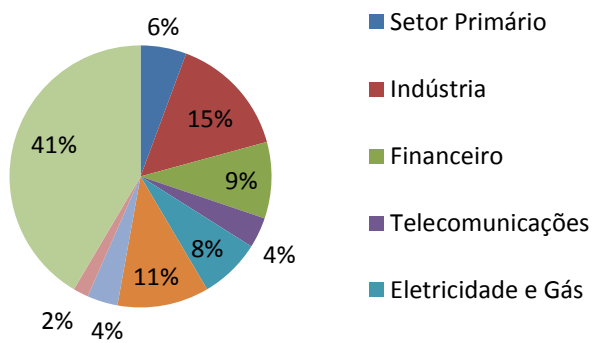
Fonte: OCDE

Colômbia



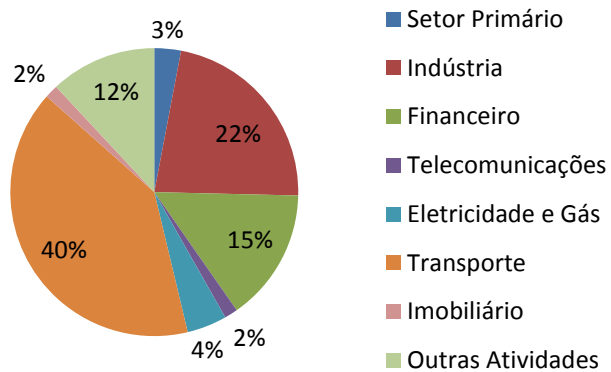
Fonte: OCDE

Finlândia



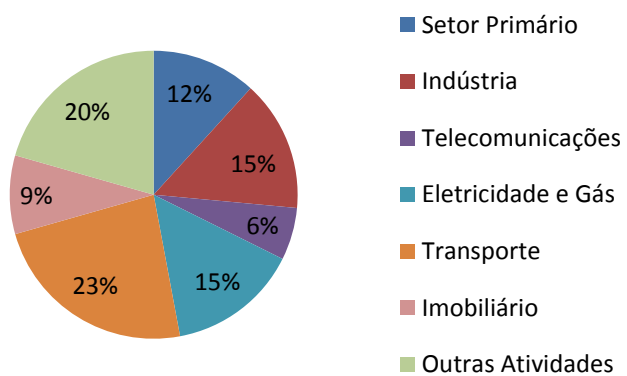
Fonte: OCDE

França



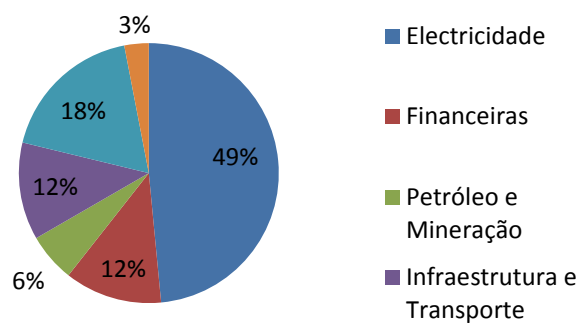
Fonte: OCDE

Israel



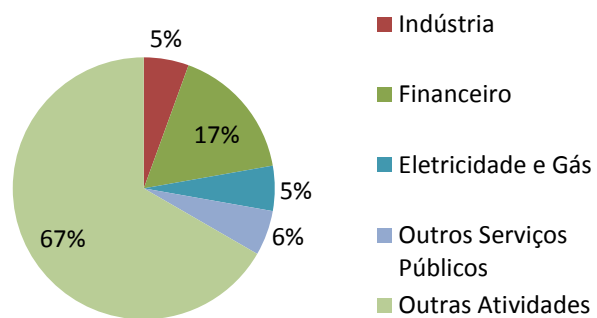
Fonte: OCDE

Peru



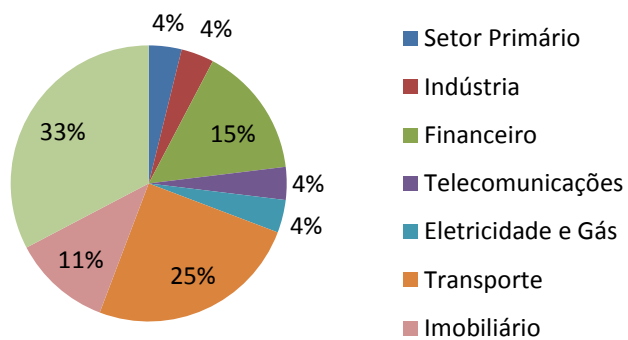
Fonte: FONAFE

Reino Unido



Fonte: OCDE

Suécia



Fonte: Annual report State-owned companies (2013)



Suécia	
Nº de estatais/ listadas	50/ 2 Listadas
Legislação	
Contexto legal e regulatório	Estatais estão sujeitas à mesma legislação aplicável a companhias privadas (i.e. <i>Companies Act</i> , <i>Annual Accounts Act</i> , <i>Competition Act</i> , <i>Bookkeeping Act</i> e legislação correlata). Não há previsões especiais para Estatais, exceto que a Secretaria Nacional de Auditoria deve indicar os auditores para as companhias nas quais o Estado possui influência determinante e nas companhias nas quais as operações são sujeitas a supervisão estatutária.
Objeto social/ autorização legislativa	O Estatuto estipula o objeto social da Estatal de acordo com orientação do Parlamento.
Código de governança corporativa	O Código Sueco de Governança Corporativa apresenta princípios e orientações de governança.
Orientações específicas	Estatais estão obrigadas a seguir o Código Sueco de Governança Corporativa.
Órgão responsável	Parlamento Sueco e Ministério de Finanças.
Estrutura	
Assembleia Geral	Em sociedades com participação estatal acima de 50% e com mais de 50 funcionários, os membros do Parlamento poderão participar das Assembleias. Em Estatais, deverá se organizar mecanismo para que o público possa fazer perguntas à Administração durante a Assembleia Geral Anual.
Responsabilidades do Conselho de Administração	Principais tarefas: (i) estabelecer metas operacionais e estratégia da companhia; (ii) indicar, avaliar e se necessário demitir o CEO; (iii) garantir que há efetivos mecanismos de controles internos; (iv) garantir processo satisfatório de monitoramento do cumprimento de leis e regulamentação relevante; (v) estabelecer orientações sobre conduta e ética; (vi) garantir transparência das informações, além de garantir que são certas, confiáveis e relevantes; (vii) aprovar as atribuições do CEO.
Processo de nomeação de conselheiros	A seleção dos membros deve ser livre de discriminação por gênero, religiosidade, posição social, entre outros. Há processo estruturado para indicação de administradores, buscando garantir que o órgão seja composto por membros com habilidades necessárias para o desenvolvimento do negócio.
Composição do Conselho de Administração	Os membros do CA devem ter conhecimento ou expertise relevante para a companhia nas áreas de sustentabilidade, administração do negócio da companhia, desenvolvimento dos negócios, experiência na indústria da companhia, administração financeira entre outras áreas. Requerimentos adicionais incluem integridade e habilidade para perseguir o melhor interesse da companhia. Cada membro do CA deve poder assessorar independentemente os projetos da companhia. O número de conselheiros deve ser entre 6 e 8 membros. Deve haver igualdade de gênero, por meio da proporção mínima de 40% de cada gênero.
Comitês	É obrigatório Comitê de Auditoria Estatutário, conforme o Código Sueco de Governança Corporativa.
Independência	A maioria dos conselheiros deve ser independente, assim como o seu Presidente.
Indicação de CEO	Há dispositivo constitucional que veda que o governo tenha envolvimento direto nas estatais e, ainda, faz com que haja influência política mínima nessas companhias (menos de 5% dos membros do Conselho de Administração são ou foram políticos).
Avaliação	Anualmente, os conselhos das Estatais devem avaliar seu desempenho e enviar declaração à Assembleia Anual para discussão.
Acumulação de cargos	Não pode haver acumulação de cargos de CEO e presidente do CA.
Treinamentos	Não há regra específica.
Controles Internos	
Auditoria	O Código Sueco de Governança Corporativa estabelece que haverá auditor externo independente, além do comitê interno de auditoria.
Política de Transações com Partes Relacionadas	Não foi identificada determinação para Estatais.
Código de ética	O Conselho deve estabelecer e manter código de conduta e condução ética dos negócios aplicável a toda a Estatal.
Transparência e Sustentabilidade	
Relatório de Sustentabilidade	O monitoramento das companhias é feito por meio de relatórios emitidos pelas Companhias, que usam o Padrão GRI.
Responsabilidade pela divulgação de informações	O Conselho de Administração é responsável pela divulgação de informações.
Auditoria Independente	Deverá haver política a respeito da contratação, independência e remuneração do auditor externo, em consonância com o definido no Código Sueco de Governança Corporativa.
Relatório sobre governança e atividades	As companhias devem apresentar relatório de governança e declaração de controles internos conforme código de governança corporativa sueco.

das Estatais	
---------------------	--

Austrália	
Nº de estatais/ listadas	15 (âmbito federal) / Nenhuma listada
Legislação	
Contexto legal e regulatório	A base legal trata de três normas: (i) <i>The Commonwealth Authorities and Companies Act (CAC Act)</i> : padroniza a divulgação de informações; (ii) <i>Financial Management Accountability Act (FMA Act)</i> : trata essencialmente da atuação dos departamentos e agências do Estado; e (iii) <i>Auditor-General Act</i> : estabelece o Auditor geral do governo e a ANAO (<i>Australian National Audit Office</i>). As estatais, <i>Government Business Enterprises (GBEs)</i> , podem ser criadas: (i) através de lei específica criada pelo Parlamento (<i>statutory companies</i> ou <i>commonwealth authorities</i>) e (ii) registradas como companhias, seguindo a Lei Societária (<i>corporation law companies</i>).
Objeto social/ autorização legislativa	Apenas as <i>statutory companies</i> são criadas por lei, as demais são constituídas conforme as demais companhias.
Código de governança corporativa	Código de Governança Corporativa da ASX – <i>Australian Securities Exchange: Corporate Governance Principles and Recommendations</i> .
Orientações específicas	“ <i>Commonwealth Government Business Enterprise Governance and Oversight Guidelines</i> ”.
Órgão responsável	<i>Shareholder Ministers</i> : (i) Ministro das Finanças: assuntos financeiros; e (ii) Ministro do setor de atuação da estatal (<i>Portfolio Minister</i>): questões operacionais.
Estrutura	
Assembleia Geral	Não foi identificada determinação para Estatais.
Responsabilidades do Conselho de Administração	Conselheiros devem implementar estrutura efetiva de governança e são responsáveis pelo desempenho das GBEs e pela prestação de contas aos <i>Shareholder Ministers</i> , os quais prestam contas ao Parlamento.
Processo de nomeação de conselheiros	Deve ser realizado de acordo com um conjunto apropriado e equilibrado de habilidades. A indicação de servidores públicos ao conselho só deve ser considerada em circunstâncias excepcionais.
Composição do Conselho de Administração	No mínimo, 40% de conselheiras mulheres e 40% conselheiros homens, e o restante de qualquer gênero.
Comitês	Comitê de Auditoria é obrigatório para estatais. O Código de Governança das Estatais recomenda comitês de (i) nomeação e indicação, (ii) remuneração e (iii) governança corporativa, composto inteiramente de independentes ou com a existência de um número mínimo de independentes.
Independência	A maioria dos conselheiros deve ser independente, assim como o Presidente.
Indicação de CEO	Decisão de indicação do CEO é atribuição do Conselho de Administração, porém os <i>Shareholder Ministers</i> são consultados como parte do processo.
Avaliação	Anualmente, os conselhos das GBEs devem avaliar seu desempenho e a atuação do presidente do CA, bem como enviar confirmação aos <i>Shareholder Ministers</i> de que o processo foi realizado e comunicar possíveis problemas.
Acumulação de cargos	Não pode haver acumulação de cargos de CEO e presidente do CA.
Treinamentos	Pelo CAC Act, deve haver programa de treinamento planejado para facilitar a familiarização dos conselheiros com o ambiente organizacional, público e de negócios, bem como suas obrigações e inter-relacionamentos.
Controles Internos	
Auditoria	O <i>Auditor-General Act</i> prevê que a auditoria das estatais deve ser realizada pela ANAO (<i>Australian National Audit Office</i>), que apoia o Auditor Geral, o qual presta contas ao Parlamento. Comitê de Auditoria Estatutário é obrigatório pelo CAC Act.
Política de Transações com Partes Relacionadas	Não foi identificada determinação para Estatais.
Código de ética	Conselho deve estabelecer e manter código de conduta para conselheiros, empregados e contratantes de serviços das GBEs. O código deve proibir atividades que possam impactar a imparcialidade política.
Transparência e Sustentabilidade	
Relatório de Sustentabilidade	Relatório é voluntário para todas as companhias australianas, porém o parlamento recomenda enfaticamente a publicação de relatório seguindo os padrões do GRI.
Responsabilidade pela divulgação de informações	O CA é responsável pela divulgação de informações através dos relatórios e por manter os <i>Shareholder Ministers</i> informados.
Auditoria Independente	Não há exigência de auditoria externa. Caso seja contratado auditor do setor privado que não seja a ANAO, a estatal será auditada duas vezes, pela ANAO e pelo outro auditor.
Relatório sobre governança e atividades das Estatais	Conselheiros da GBE devem enviar um Relatório Anual aos <i>Shareholder Ministers</i> de acordo com o CAC Act (<i>statutory companies</i>) e Lei Societária (<i>law companies</i>). A companhia deve incluir comentários sobre atingimento dos objetivos estabelecidos no <i>Statement of Corporate Intent (SCI)</i> .

Áustria	
Nº de estatais/ listadas	11/ 2
Legislação	
Contexto legal e regulatório	Lei estabelece que a administração de Sociedades pelo Estado cabe ao Ministério de Finanças.
Objeto social/ autorização legislativa	A delegação da competência do Ministro de Finanças para o controle de Companhias Estatais é prevista na Lei Federal de Ministérios.
Código de governança corporativa	O Código de Governança Corporativa da Áustria é obrigatório para todas as Companhias Listadas. É dividido em 3 categoria de regras: (i) requisitos legais obrigatórios; (ii) requisitos pelo método <i>Comply or Explain</i> ; e (iii) recomendações (sugestões cujo cumprimento não é obrigatório).
Orientações específicas	É aplicável o que deve ser observado por Companhias Listadas, o que inclui o Código de Governança.
Órgão responsável	Ministério de Finanças.
Estrutura	
Assembleia Geral	O Ministério das Finanças tem influência na Assembleia por meio da indicação de membros ao CA.
Responsabilidades do Conselho de Administração	Conforme o Código de Governança, o Conselho é o único responsável pela administração da Companhia e deve considerar os interesses dos acionistas, dos funcionários e do interesse público. O Conselho de Administração deve ser responsável pela implementação de decisões que toma.
Processo de nomeação de conselheiros	De acordo com o Código de Governança, o <i>Supervisory Board</i> deve definir o perfil dos conselheiros, considerando o foco dos negócios da Companhia e sua situação. A indicação do Presidente do Conselho é pelo Ministério de Finanças.
Composição do Conselho de Administração	O Código de Governança dispõe que deve ser diverso. Regulamento interno deve definir a distribuição de responsabilidades e o modo de cooperação entre os seus membros.
Comitês	O Código de Governança dispõe que o Regulamento sobre procedimentos internos do <i>Supervisory Board</i> deve definir o estabelecimento de Comitês. A maioria dos membros desses comitês deve ser independente. Companhias Listadas obrigatoriamente devem ter Comitê de Auditoria.
Independência	O critério de independência é aplicável somente aos membros do <i>Supervisory Board</i> .
Indicação de CEO	Influência do governo apenas na indicação de membros do Conselho de Administração.
Avaliação	O Código de Governança dispõe que uma instituição externa deve avaliar se a Companhia está seguindo as regras do Código. O <i>Supervisory Board</i> deve, anualmente, discutir a eficiência de sua atividades, sua organização e procedimentos operacionais, por meio de avaliações próprias.
Acumulação de cargos	Não foi identificada determinação para Estatais.
Treinamentos	Não foi identificada determinação para Estatais.
Controles Internos	
Auditoria	O Comitê de Auditoria deve monitorar a efetividade dos sistemas de controles internos da Companhia. Pelo Código de Governança Corporativa, dependendo do tamanho da Companhia, deve haver uma equipe segregada para a auditoria interna. O Comitê de Auditoria é obrigatório para Companhias Listadas.
Política de Transações com Partes Relacionadas	Determinadas transações previstas em lei devem ser aprovadas pelo <i>Supervisory Board</i> .
Código de ética	Não foi identificada determinação para Estatais.
Transparência e Sustentabilidade	
Relatório de Sustentabilidade	Não foi identificada determinação para Estatais.
Responsabilidade pela divulgação de informações	A Lei Societária exige que a Companhia divulgue imediatamente qualquer alteração na estrutura de acionistas da Companhia, de acordo com alterações de determinados percentuais do total de ações. A Companhia deve divulgar em seu site ou no Relatório Anual a estrutura de acionista, segregada por localização geográfica e por tipo de investidor, acordos sindicais e restrições ao direito de voto. Demonstrações Financeiras devem ser divulgadas anualmente, semestralmente e trimestralmente, e de acordo com o IFRS. A Lei Societária dispõe que a Companhia deve divulgar uma análise em Relatório Gerencial e descrever os riscos financeiros e não financeiros essenciais.
Auditoria Independente	Pelo Código de Governança Corporativa é essencial a independência do Auditor, o que está disposto em lei. É proibido que os principais auditores da Companhia responsáveis pela consolidação das Demonstrações Financeiras tenham qualquer função em qualquer órgão ou na Administração da Companhia até dois anos após a realização da auditoria.
Relatório sobre governança e atividades das Estatais	Há envio de Relatório Anual como o que é divulgado à Assembleia Geral por qualquer Companhia Listada.

Canadá	
Nº de estatais/ listadas	47 – âmbito federal / 2.
Legislação	
Contexto legal e regulatório	As <i>Crown corporations</i> são regidas por suas leis criadoras e pela Seção X da Lei de Administração Financeira (<i>Financial Administration Act</i>).
Objeto social/ autorização legislativa	Leis criadoras ou atos constitutivos.
Código de governança corporativa	Apesar de fazer menção à adoção das melhores práticas do setor privado, não foram mencionados códigos de governança corporativa nos documentos analisados.
Orientações específicas	Três documentos: (i) <i>Guiding Principles for the Management of Crown Corporations</i> ; (ii) <i>Guidelines for Corporate Governance in Crown Corporations and Other Public Enterprises</i> ; e (iii) <i>Review of the Governance Framework for Canada's Crown Corporations</i> .
Órgão responsável	Cada <i>Crown corporation</i> reporta-se ao Parlamento, por meio do ministro responsável por sua área de atuação.
Estrutura	
Assembleia Geral	Não foi identificada determinação para Estatais.
Responsabilidades do Conselho de Administração	O CA de cada <i>Crown corporation</i> deve assumir explicitamente a responsabilidade pela administração da empresa.
Processo de nomeação de conselheiros	Os CAs assessoram o governo canadense sobre critérios adequados de seleção para Presidentes do CA. O governo toma a decisão final sobre os critérios de seleção e os perfis dos CAs.
Composição do Conselho de Administração	O governo canadense garante que suas indicações são representativas das regiões e línguas oficiais do Canadá, bem como de mulheres, povos indígenas, pessoas com deficiência e minorias.
Comitês	Os CA de <i>Crown Corporations</i> funcionam com comitês de auditoria e, normalmente, comitês de indicação ou governança. Comitês adicionais podem ser formados para atender as operações e as circunstâncias da <i>Crown Corporation</i> .
Independência	As melhores práticas requerem que os CAs funcionem de forma independente da administração. O governo apenas vai continuar a ter funcionários públicos em CA quando essencial para os melhores interesses do governo e da <i>Crown Corporation</i> . O CEO deve ser o único representante da administração no CA.
Indicação de CEO	O <i>Financial Administration Act</i> e a maioria dos outros estatutos exigem que o Ministro responsável consulte o CA com relação à indicação do Presidente do CA. O Conselho deve ter a responsabilidade primária para a seleção de CEOs.
Avaliação	O governo solicita aos Conselhos de Administração o estabelecimento de uma avaliação periódica da sua eficácia e a contribuição de cada administrador como uma ferramenta de autodesenvolvimento.
Acumulação de cargos	O governo promove a divisão nos cargos de CEO e presidente do Conselho de Administração para as <i>Crown Corporations</i> entre diferentes indivíduos.
Treinamentos	O governo endereça a cada novo conselheiro, após a nomeação, uma carta de orientação tornando explícitas as expectativas do governo no que diz respeito ao papel e às responsabilidades dos conselheiros. Dois órgãos canadenses (<i>Privy Council Office</i> e <i>Treasury Board of Canada Secretariat</i>) oferecem treinamentos de dois dias para novos conselheiros sobre governança do setor público.
Controles Internos	
Auditoria	Os auditores internos e externos se reportarão diretamente ao Comitê de Auditoria. O <i>Financial Administration Act</i> determina a instalação de Comitê de Auditoria nas <i>Crown Corporations</i> . Há orientações específicas sobre comitês de auditoria formuladas pelo Ministério das Finanças
Política de Transações com Partes Relacionadas	Não foi identificada determinação para Estatais.
Código de ética	As <i>Crown Corporations</i> são sujeitas ao <i>Public Servants Disclosure Protection Act</i> , que estabelece mecanismos para a divulgação de irregularidades no setor público.
Transparência e Sustentabilidade	
Relatório de Sustentabilidade	Não foi identificada determinação para Estatais.
Responsabilidade pela divulgação de informações	O CA é responsável pela integridade das informações produzidas e pela comunicação das <i>Crown corporations</i> .
Auditoria Independente	As <i>Crown Corporations</i> estão sujeitas a auditoria anual. O Auditor Geral do Canadá pode fazer auditoria ou auditoria conjunta de todas as <i>Crown Corporations</i> , assim como tem poderes para realizar investigações especiais.
Relatório sobre	<i>Crown Corporations</i> são obrigadas a divulgar Relatório Anual (abordando, entre outros aspectos,

governança e atividades das Estatais	estrutura de governança) e a realizar Reuniões Públicas Anuais.
---	---

Chile	
Nº de estatais/ listadas	34/ 9
Legislação	
Contexto legal e regulatório	A maioria das Estatais está sob a supervisão do <i>Sistema de Empresas</i> (SEP), órgão ligado ao <i>Ministério de Economia, Fomento e Turismo</i> responsável por supervisionar as participações acionárias do Estado nas companhias. As empresas de maior relevância econômica são reguladas apenas por suas leis criadoras, ficando fora do escopo da SEP. Estatais listadas estão sujeitas à mesma regulação de qualquer empresa listada, pela Superintendencia de Valores y Seguros – SVS.
Objeto social/ autorização legislativa	Nas Estatais sob a supervisão da SEP, o objeto social é definido conforme parâmetros da Lei criadora da SEP. Nas listadas, sob a supervisão da SVS, o objeto social é definido na lei criadora, contudo o Estatuto pode ser modificado pelos acionistas. Nas estatais reguladas apenas por Lei o objeto social é definido na lei criadora, e alterações ao Estatuto implicam alteração da Lei criadora.
Código de governança corporativa	Há leis regulando governança para companhias em geral. As estatais sob regulação da SEP devem obedecer ao código de governança da entidade.
Orientações específicas	As principais Estatais possuem leis próprias definindo parâmetros de governança e transparência.
Órgão responsável	SEP, SVS e as principais Estatais respondem ao Congresso e à Controladoria Geral.
Estrutura	
Assembleia Geral	Não foi identificada determinação para Estatais.
Responsabilidades do Conselho de Administração	Atribuições legais e regulatórias a depender do regulador e tipo societário.
Processo de nomeação de conselheiros	O Conselho da SEP é indicado pela Presidência do Chile e deve conter no mínimo 2 membros independentes sujeitos à aprovação do Congresso. Estes conselheiros fazem parte de um comitê de 3 pessoas que indicará 2 membros independentes para cada Estatal. As indicações estão sujeitas a critérios profissionais, acadêmicos e éticos. Os demais membros são indicados pelos acionistas e trabalhadores, sendo vetados funcionários públicos, exceto se indicados por funcionários. Nas principais Estatais, as leis criadoras têm sido alteradas para proibir indicações políticas.
Composição do Conselho de Administração	Reformas legislativas recentes tendem a proibir a presença de ministros de estado nos Conselhos.
Comitês	É obrigatório Comitê de Auditoria.
Independência	Conselheiro independente é aquele que não tem relacionamento com a companhia, com outras companhias pertencentes ao grupo ao qual a companhia pertence, ou com o controlador ou principais executivos de quaisquer deles. O Presidente do Conselho de Administração deve ser independente.
Indicação de CEO	Não foi identificada determinação para Estatais.
Avaliação	Não foi identificada determinação para Estatais.
Acumulação de cargos	Não foi identificada determinação para Estatais.
Treinamentos	Não foi identificada determinação para Estatais.
Controles Internos	
Auditoria	É obrigatório Comitê de Auditoria Estatutário para empresas com valor de mercado superior a US\$ 33 milhões.
Política de Transações com Partes Relacionadas	Obrigatório.
Código de ética	Não foi identificada determinação para Estatais.
Transparência e Sustentabilidade	
Relatório de Sustentabilidade	Não obrigatório.
Responsabilidade pela divulgação de informações	Estatais estão sujeitas aos padrões de auditoria e transparência das empresas privadas (IFRS). Com a entrada em vigor da Lei de Transparência (Abril, 2009) todas as Estatais (listadas ou não) devem entregar informações trimestrais em formato específico estabelecido pela SVS.
Auditoria Independente	A Lei Societária estabelece que todas as Estatais devem ser auditadas por auditores externos independentes e que o auditor não pode ter cliente que represente mais de 15% de sua renda total e não podem ter qualquer tipo de participação na empresa auditada. A Controladoria Geral (órgão governamental de auditoria) tem competência para supervisionar a performance de todas as Estatais com relação aos princípios de honestidade e correção das ações administrativas. A Secretaria de Controladoria tem competência para supervisionar as transferências de recursos para Estatais.
Relatório sobre governança e atividades das Estatais	A SEP publica relatório anual quanto ao desempenho econômico das Estatais sob sua supervisão.

Colômbia	
Nº de estatais/ listadas	43/ 3
Legislação	
Contexto legal e regulatório	2 categorias: (i) <i>Empresas Industriales y Comerciales del Estado</i> (100% estatais); e (ii) <i>Sociedades de Economía Mixta</i> (com capital privado e público). O sistema de Estatais funciona essencialmente num modelo descentralizado de participação, que divide as responsabilidades pelos órgãos do governo. As Estatais listadas em bolsa são de capital misto, e devem seguir os mesmos requisitos que outras companhias listadas seguem para endereçar os direitos de acionistas minoritários.
Objeto social/ autorização legislativa	Há duas figuras, a vinculação (<i>vinculación</i>) que somente vincula a Estatal ao Ministério por ela responsável, e a adscrição (<i>adscripción</i>) na qual a vinculação é mais forte ao Ministério e a Estatal sofre maior influência do Ministério.
Código de governança corporativa	O Código País lista 41 melhores práticas dos setores financeiro e não financeiro.
Orientações específicas	Não há.
Órgão responsável	Geralmente as Estatais são vinculadas aos ministérios relacionados às suas atividades, sendo possível uma estatal estar vinculada a diversos ministérios.
Estrutura	
Assembleia Geral	As Estatais colombianas podem ser organizadas em vários tipos societários. Apenas Estatais que atuam em áreas de interesse público possuem assembleia obrigatória, nos outros casos, as regras de Assembleia seguem o determinado na legislação para seu tipo societário.
Responsabilidades do Conselho de Administração	As funções são definidas nos estatutos sociais, na Lei 964/2005, para companhias listadas, em várias leis esparsas e no código comercial.
Processo de nomeação de conselheiros	Não existe procedimento público para indicação dos membros do conselho das Estatais na Colômbia.
Composição do Conselho de Administração	Para Estatais listadas, conforme a Lei 964/2005, o CA deve conter no mínimo 25% de conselheiros independentes. A Superintendência Financeira faz o controle da adequação de pessoas indicadas.
Comitês	Exceto o comitê de auditoria, não há comitês obrigatórios para Estatais.
Independência	A lei das Companhias Listadas estabelece que no mínimo 25% dos conselheiros devem ser independentes. Não existe lei similar aplicável às companhias não listadas.
Indicação de CEO	Nos estatutos de algumas Estatais, é o Presidente da República quem indica o CEO e alguns membros do conselho. Os estatutos podem estipular requerimentos mínimos ou características para tais cargos. Além disso, o Presidente da República tem poderes para nomear todos os oficiais que não precisarem, por requerimento legal, serem eleitos competitivamente.
Avaliação	A legislação não exige avaliação do Conselho, contudo o Código País recomenda a prática.
Acumulação de cargos	Vedada acumulação de cargos em empresas listadas. Nas demais estatais há recomendação.
Treinamentos	Não foi identificada determinação para Estatais.
Controles Internos	
Auditoria	Todas as <i>Empresas Industriales y Comerciales del Estado</i> devem ter departamentos responsáveis por controles internos. O Presidente da República indica o diretor de controles internos de todas as entidades do estado. O Diretório do Sistema Nacional de Controles Internos estabelece um sistema organizacional e determina os planos que incluem a verificação e avaliação de métodos, princípios, normas procedimentos e mecanismos. Não há menção específica a Comitê de Auditoria Estatutário.
Política de Transações com Partes Relacionadas	Estatais em geral não estão envolvidas em transações com partes relacionadas substanciais ou fornecem crédito entre si.
Código de ética	Todas as entidades sujeitas à supervisão da Superintendência Financeira, Estatal ou empresa privada devem adotar um código de ética e conduta. É responsabilidade do Conselho de Administração que o código seja adotado e é responsabilidade conjunta do conselho e diretoria a implementação deste.
Transparência e Sustentabilidade	
Relatório de Sustentabilidade	Não foi identificada determinação para Estatais.
Responsabilidade pela divulgação de informações	O Código País recomenda que a transparência de suas funções seja incluída nas responsabilidades de todos os comitês e incluída na regulação interna da companhia.
Auditoria Independente	O Ministério de Finanças estabelece que as Estatais são obrigadas a ter auditores externos.
Relatório sobre governança e atividades das Estatais	Não há relatório consolidando as informações a respeito de todas as estatais.

Finlândia	
Nº de estatais/ listadas	37/ 3
Legislação	
Contexto legal e regulatório	Os princípios fundamentais e procedimentos operacionais para Estatais são estabelecidos em resolução do governo sobre a política de controle estatal.
Objeto social/ autorização legislativa	A Lei de Controle Estatal dispõe sobre como o Estado deve atuar como acionista controlador.
Código de governança corporativa	As recomendações do Código Finlandês de Governança Corporativa devem ser acatadas pelas Companhias Listadas, conforme método <i>Comply or Explain</i> .
Orientações específicas	Os objetivos chave e princípios relativos ao controle do Estado em Companhias são estabelecidos no Programa de Governo para todo o período eleitoral.
Órgão responsável	Estatais que operem em base comercial são vinculadas ao Departamento de Controle Estatal, vinculado ao Primeiro Ministro. Companhias de Funções Especiais são vinculadas a outros ministérios.
Estrutura	
Assembleia Geral	O Departamento de Controle Estatal é responsável por organizar as Assembleias Gerais Anuais. Tais indicações podem ser diretamente na Assembleia, ou, em casos de Companhias Listadas, indiretamente por meio de recomendações ao Comitê de Indicações designado pela Assembleia.
Responsabilidades do Conselho de Administração	Escolha do Diretor Presidente, além de dar suporte à Diretoria Executiva e definir as políticas estratégicas da Companhia. O Departamento de Controle Estatal indica nomes para o Conselho.
Processo de nomeação de conselheiros	Os principais critérios para escolha dos candidatos ao CA são experiência na área e amplos conhecimentos técnicos em administração. O Departamento de Controle define o perfil que busca dos candidatos. Aqueles escolhidos são sugeridos à Assembleia ou ao Comitê de Nomeação. Em Companhias Listadas, o Presidente do CA é indicado por meio de Comitê de Nomeação.
Composição do Conselho de Administração	Os membros do Conselho devem ter experiência na linha de negócios da Companhia. Caso a companhia tenha muitas operações em outros países, é importante que o administrador tenha experiência internacional. Em companhias em que o Estado tem 100% de participação acionária, o Conselho deve ser composto por no mínimo 40% de cada gênero.
Comitês	Comitê de nomeação é obrigatório em Companhias Listadas e o de auditoria é obrigatório em Companhias Listadas maiores. O Código de Governança recomenda a adoção de comitês.
Independência	O Código de Governança recomenda que a maioria dos diretores seja independente.
Indicação de CEO	Cabe ao Conselho de Administração indicar o CEO.
Avaliação	O Código de Governança Corporativa recomenda que o Conselho de Administração conduza uma avaliação anual de suas operações e métodos de trabalho.
Acumulação de cargos	O Código de Governança Corporativa recomenda que Diretores não possam ter o cargo de Presidente do Conselho de Administração.
Treinamentos	Algumas Estatais incentivam treinamentos, porém não há orientação específica.
Controles Internos	
Auditoria	O Código de Governança recomenda que a Companhia divulgue o modo como a Auditoria Interna da Companhia é organizada. Também recomenda o estabelecimento de Comitê de Auditoria Estatutário e que a Companhia defina os princípios operacionais de controles internos e informações sobre gerenciamento de riscos.
Política de Transações com Partes Relacionadas	Não foi identificada determinação para Estatais.
Código de ética	É estimulado e comum em Companhias Estatais, porém não há orientações específicas.
Transparência e Sustentabilidade	
Relatório de Sustentabilidade	O Governo incentiva projetos que fortaleçam padrões internacionais e orientações sobre responsabilidade social corporativa. A Resolução do Governo sobre Controle Estatal dispõe sobre a estrutura do modelo de relatório que deve tratar sobre responsabilidade socioambiental.
Responsabilidade pela divulgação de informações	O Comitê de Auditoria deve monitorar o procedimento de divulgação de informações financeiras. A FSA (Financial Supervisory Authority) obriga que Companhias Listadas divulguem Relatórios Anuais e Trimestrais sobre informações financeiras e relatórios da administração. A Resolução sobre Controle de Estatais traz um modelo de prestação de informações para Estatais que não listadas.
Auditoria Independente	Conforme o Código de Governança Corporativa, a auditoria independente é órgão externo indicado pelos acionistas por meio da Assembleia Geral.
Relatório sobre governança e atividades das Estatais	Relatório Anual sobre Controle Estatal, que trata da estrutura de controle do Estado, de aspectos de governança e traz dados sobre o desempenho das Estatais.

França	
Número de estatais/ listadas	37/ 3
Legislação	
Contexto legal e regulatório	As Estatais devem seguir a Lei Societária, porém com algumas especificidades, principalmente em relação à participação de representantes dos empregados no Conselho de Administração. Há proposta para alterar a Lei Societária, tratando com mais rigor o papel do Estado como acionista, modernizando sua participação como acionista e mais flexibilidade para adoção de práticas de governança corporativa.
Objeto social/ autorização legislativa	Há lei de constituição relacionada a determinadas Estatais.
Código local de governança corporativa	Código de Governança Corporativa de Companhias Listadas (Código AFEP MEDEF).
Orientações específicas	A Política de Gestão de Participações Acionárias pelo Estado tem 4 objetivos principais: (i) assegurar que o Governo tenha controle suficiente sobre companhias de interesse público estratégico operando em áreas essenciais para a soberania da França; (ii) garantir a existência de companhias resilientes, capazes de preencher os requisitos básicos do Estado; (iii) dar suporte ao crescimento e consolidação de companhias, particularmente em setores e indústrias fundamentais para o crescimento da França e da Europa; e (iv) conforme regulamentação da UE, auxiliar em falências e recuperações judiciais e excepcionalmente em casos de risco sistêmico.
Órgão responsável	Agência de Participações do Estado (Agence des Participations de L'Etat – APE), criada em 2004.
Estrutura	
Assembleia Geral	É órgão decisório a que a Administração e os Comitês se reportam em relação aos negócios da Companhia. Também é o ambiente adequado ao diálogo da Companhia com seus acionistas.
Responsabilidades do Conselho de Administração	O Conselho deve (i) definir a estratégia de atuação da Companhia; (ii) indicar os diretores executivos; (iii) a forma de organização; (iv) supervisiona a administração; e (v) assegura a qualidade da informação prestada ao mercado e aos acionistas.
Processo de nomeação de conselheiros	O Código de Governança recomenda que seja constituído Comitê de Indicação para a nomeação de membros de Conselho de Administração. A APE deve ser consultada para a indicação do Presidente do CA.
Composição do Conselho de Administração	É assegurada em lei a igualdade de gêneros, estipulando que grandes companhias tanto do setor público como privado devem ter no mínimo 20% composto por mulheres até janeiro de 2014 e, até janeiro de 2017, no mínimo 40%.
Comitês	É obrigatório Comitê de Auditoria. Podem ser estabelecidos Comitês de Indicação e Remuneração.
Independência	O Código AFEP MEDEF recomenda uma proporção significativa de membros independente, sendo metade em companhias listadas sem controlador e 1/3 com controlador.
Indicação de CEO	A APE deve ser consultada para a indicação do CEO.
Avaliação	Pelo Código de Governança, o Conselho de Administração deve avaliar a habilidade para alcançar as expectativas dos acionistas, devendo periodicamente revisar sua composição, organização e operações, o que implica revisar os Comitês do CA.
Acumulação de cargos	Não foi identificada determinação para Estatais.
Treinamentos	A APE, em conjunto com outros órgãos e instituições desenvolveu um programa de treinamento para administradores atuando como representantes do governo. O treinamento inicial tem um seminário de dois dias, seguido de dois módulos focados em questões de governança sobre remuneração e comitê de auditoria. São tratados temas como questões jurídicas, contábeis, de gerenciamento de riscos ou práticas de mercado.
Controles Internos	
Auditoria	O Comitê de Auditoria monitora a efetividade de controles internos e sistema de gerenciamento de riscos. É obrigatória auditoria interna, e se reporta ao Comitê de Auditoria. O Código APEF MEDEF recomenda que o Comitê de Auditoria seja obrigatório.
Política de Transações com Partes Relacionadas	Companhias Listadas devem seguir um procedimento especial para a aprovação dessas transações com base no Código Comercial, para casos de operações não recorrentes.
Código de ética	Não obrigatório.
Transparência e Sustentabilidade	
Relatório de Sustentabilidade	Não obrigatório. O governo incentiva boas práticas, porém sem especificar.
Responsabilidade pela divulgação de informações	O Conselho de Administração é responsável pela divulgação de informações.

Auditoria Independente	Os auditores são selecionados pelo Comitê de Auditoria, devendo sugerir um procedimento ao Conselho de Administração. Os auditores devem ser independentes.
Relatório sobre governança e atividades das Estatais	Um Relatório da APE tratando sobre as Estatais é divulgado anualmente, descrevendo detalhadamente o papel da Estatal, objetivos e principais ações tomadas pelo Estado como acionista. Esse relatório também descreve mecanismos de governança corporativa, assim como mudanças na Administração e informações financeiras.

Israel	
Nº de estatais/ listadas	34/ Nenhuma listada
Legislação	
Contexto legal e regulatório	O arcabouço regulatório aplicável às estatais envolve: (i) Lei Societária: aplicável igualmente às companhias privadas e às estatais; (ii) <i>Government Companies Law (GCL)</i> : que determina que as estatais devem seguir a Lei Societária e atuar como se fosse uma companhia não estatal; (iii) <i>Circular Letters</i> da GCA: a GCA emite regulamentando (sem criar novas obrigações) as regras de contabilidade e auditoria. Não obstante essas <i>Circular Letters</i> não sejam vinculantes, a GCA pode exigir que o conteúdo das circulares seja apresentado nas reuniões do conselho, assegurando que seu conteúdo será implementado; e (iv) <i>Securities Law</i> : aplicável às estatais listadas.
Objeto social/ autorização legislativa	Os objetivos de cada estatal individualmente considerada são fixados pelo Estado no momento de sua fundação por meio do estatuto social
Código local de governança corporativa	Não há. Por essa razão, foi feito esforço no sentido de inserir previsões relacionadas a governança corporativa na legislação, o que robusteceria, ainda, o <i>enforcement</i> .
Orientações específicas	Não há. Segue-se somente a regulamentação específica.
Órgão responsável pelas estatais	A <i>Government Companies Authority (GCA)</i> é o órgão vinculado ao Ministério das Finanças, responsável pelo exercício das funções de controle das estatais e os Ministérios (normalmente o Ministério das Finanças associado a um outro) são os responsáveis pelas tomada de decisão.
Estrutura	
Assembleia Geral	Não foram encontradas informações sobre a atuação do Estado nas assembleias.
Responsabilidades do Conselho de Administração	Deveres e responsabilidades (dever de diligência, boa fé, lealdade) semelhantes à lei brasileira.
Processo de nomeação de conselheiros	Os conselheiros representantes do Estado nas estatais são indicados pelo Ministério das Finanças e o Ministério específico responsável pela estatal, se houver, após consulta e aprovação de certos aspectos pelo Committee for Examining Appointments. Há requisitos educacionais e de experiência.
Composição do Conselho de Administração	2 membros representantes dos empregados. Deve haver representatividade de mulheres e da população árabe. Máximo de 2/3 de funcionários públicos.
Comitês	Obrigatoriedade de Comitê de Auditoria para companhias abertas.
Independência	A questão da independência dos membros do conselho de administração está prevista em lei.
Indicação de CEO	Não foi identificada determinação para Estatais.
Avaliação	Não há avaliação prévia. No caso de recondução, contudo, a análise do CGA deverá considerar as contribuições do administrador para os trabalhos da companhia.
Acumulação de cargos	Não foi identificada determinação para Estatais.
Treinamentos	Normalmente off the shelf training (treinamentos personalizados).
Controles Internos	
Auditoria	O Conselho de Administração de companhias abertas deve indicar um auditor interno mediante proposta do comitê de auditoria. Comitê de Auditoria é obrigatório em companhias abertas e em companhias privadas, sendo que nestas não há restrições para as pessoas que podem ser membros.
Política de Transações com Partes Relacionadas	Algumas operações específicas previstas na Lei Societária (transações com titulares de cargos da estatal) requerem aprovação do conselho de administração, seguida por aprovação pela assembleia geral e comitê de auditoria.
Código de ética	Há iniciativas das autoridades em determinar o desenvolvimento de códigos de ética aplicáveis aos administradores e empregados da estatal.
Transparência e Sustentabilidade	
Relatório de Sustentabilidade	Não foi identificada determinação para Estatais.
Responsabilidade pela divulgação de informações	Não está claramente identificado. No entanto, há relacionamento entre o Ministério (controlador) e a CGA.
Auditoria Independente	Deve observar regras de rodízio e sua escolha passa pela aprovação dos Ministérios das Finanças e da Justiça bem como do Knesset Finance Committee..
Relatório sobre governança e atividades das Estatais	As estatais devem divulgar Relatório sobre o trabalho do Conselho de Administração, sobre auditoria interna e controles internos e orçamento detalhado.

Noruega	
Nº de estatais/ listadas	73/ 7
Legislação	
Contexto legal e regulatório	O Artigo 19 da Constituição estabelece que o Parlamento tem a autoridade para instruir o Governo em matérias relacionadas ao controle estatal. Conforme o Artigo 12, § 3º, a administração da Companhia Controlada é delegada ao Ministério a que a Companhia é filiada. O Ministro não tem qualquer autoridade sobre a Companhia quando não estiver atuando na Assembleia Geral.
Objeto social/ autorização legislativa	A política de controle de Estatais da Noruega foca nas seguintes questões: (i) separação das funções do Estado e da Administração; (ii) o governo não pode tomar decisões operacionais; (iii) decisões por administradores devem ser consistentes com obrigações legais; e (iv) orientações são disponibilizadas para os casos em que os objetivos comerciais e não comerciais de uma Estatal são conflitantes.
Código local de governança corporativa	O Código de Governança Corporativa é obrigatório para determinadas Companhias (Listadas, entre outras).
Orientações específicas	O governo deve divulgar um relatório anual com a política de controle do Estado em Companhias, devendo explicar como ocorre esse controle e a necessidade dessa participação em cada Estatal.
Órgão responsável	O Ministério de Indústria e Comércio passou a ser o ministério por excelência responsável pelas participações do Estado em companhias norueguesas. No entanto, companhias estratégicas para outros setores da economia continuaram sendo tuteladas pelos ministérios a que fossem relacionadas.
Estrutura	
Assembleia Geral	Toda Companhia deve realizar uma Assembleia Geral Anual nos últimos seis meses do ano tratando sobre (i) prestação anual de contas e relatório da Administração; e (ii) qualquer outra matéria que deva ser considerada na Assembleia Geral em razão da Lei ou do Estatuto Social da Companhia.
Responsabilidades do Conselho de Administração	A relação do Estado com a Companhia Estatal é equivalente ao de um acionista externo. A responsabilidade pela administração da Companhia é do Conselho de Administração e dos Diretores, e decisões ministeriais em relação a questões operacionais da Companhia são proibidas.
Processo de nomeação de conselheiros	Quem nomeia o Diretor-Presidente é o Conselho de Administração. A autoridade do Estado é exercida por meio da Assembleia Geral Anual e pelo Comitê de Indicação, devendo as nomeações ser baseadas em competência e proibição de ministros e funcionários públicos servirem como membros. Procedimentos para a escolha incluem a existência de Comitê de Indicação. O Ministério a que a Estatal é vinculada deve ter procedimentos relativos à eleição de conselheiros, seguindo critérios técnicos e de diversificação.
Composição do Conselho de Administração	Os diretores não são eleitos para o Conselho de Administração. Pela Lei Societária, o Conselho tem duas funções: uma administrativa e uma relacionada ao controle da companhia.
Comitês	Companhias Abertas devem ter Comitê de Auditoria. Conforme o Código de Governança Corporativa, o Conselho deve considerar a constituição de um Comitê de Remuneração e de um Comitê de Indicação.
Independência	Não há disposição legal obrigando a independência dos membros do Conselho.
Indicação de CEO	A indicação do CEO não cabe ao Estado.
Avaliação	Um dos princípios para o bom controle de Estatais é o de que o trabalho do Conselho deve ser avaliado. O Código de Governança recomenda que o Conselho avalie seu desempenho anualmente.
Acumulação de cargos	O Estatuto Social deve vedar que o CEO seja membro do Conselho de Administração.
Treinamentos	O Estado incentiva que recursos da Companhia sejam investidos em treinamentos de funcionários.
Controles Internos	
Auditoria	Conforme o Código de Governança Corporativa, o Conselho deve assegurar que a Companhia tenha controles internos. O auditor deve submeter as principais características do plano de auditoria para o Comitê de Auditoria. O Código de Governança recomenda a adoção de Comitê de Auditoria Estatutário.
Política de Transações com Partes Relacionadas	O Conselho de Administração deve requisitar uma avaliação por terceiro independente. Isso não será aplicável se a transação requerer aprovação em Assembleia Geral.
Código de ética	O Código de Governança recomenda que os controles internos da Companhia abranjam orientações sobre ética e responsabilidade social corporativa.
Transparência e Sustentabilidade	
Relatório de Sustentabilidade	Informações socioambientais podem ser divulgadas tanto por meio do Relatório Anual como por meio do site da Companhia. O governo incentiva iniciativas nesse sentido pelas Estatais.
Responsabilidade pela divulgação de informações	O relatório mais importante é o de periodicidade anual. O Estado, como controlador, tem a expectativa de que companhias também divulguem relatórios trimestrais. Além disso, requisitos especiais são aplicáveis a companhias que recebem subsídios estatais.
Auditoria Independente	A Lei Contábil impõe que o auditor forneça informações ao Comitê de Auditoria que sejam

	adequadas para que esse Comitê possa monitorar a sua independência.
Relatório sobre governança e atividades das Estatais	Relatório Anual sobre a Política de Controle de Estatais.

Peru	
Nº de estatais/ listadas	34/ 8
Legislação	
Contexto legal e regulatório	Estatais estão sujeitas à regulação aplicável às companhias privadas e a regulamentos específicos: Lei de Orçamento, Lei de Investimento Estatal (SNIP), Regulação de Investimentos de curto prazo, Lei de Financiamento de Dívida do Estado, Lei de Acesso à Informação; Lei do Emprego Público; e Lei de Auditoria Pública. Ainda, devem alinhar planos operacionais e estratégicos com políticas setoriais dos ministérios.
Objeto social/ autorização legislativa	O Estatuto estipula o objeto social da Estatal.
Código de governança corporativa	Não há código de Governança.
Orientações específicas	A FONAFE possui princípios de governança aplicáveis às estatais sob sua gestão.
Órgão responsável	Uma entidade única é responsável por administrar as Estatais, o Fondo Nacional de Financiamento de la Actividad Empresarial del Estado (FONAFE), foi criado em 1999 pela Ley de FONAFE no. 27170.
Estrutura	
Assembleia Geral	As companhias Estatais devem garantir acesso fácil ao local da assembleia e informações claras e transparentes a todos os acionistas.
Responsabilidades do Conselho de Administração	É papel legal do CA definir e aplicar estratégias, planos e políticas da Estatal. O Conselho deve realizar sessões periodicamente, pelo menos uma vez a cada trimestre para garantir um acompanhamento adequado de todos os aspectos-chave da Estatal. Cada Conselheiro deve agir com diligência, cuidado e reserva, garantindo os interesses da Estatal e de seus acionistas, protegendo os ativos e buscando maximizar os lucros dos mesmos; dedicar o tempo necessário para suas funções como Conselheiro. Conselho, como órgão colegiado deve realizar uma auto avaliação anual do seu desempenho no final de cada ano e apresentar o relatório de avaliação à Assembleia Geral. A Assembleia Geral deve avaliar o Conselho como um todo e cada membro individualmente. O Conselho deve emitir um relatório sobre as operações que possam afetar os acionistas minoritários e, nas operações gerais, extraordinárias ou estratégicas da Estatal.
Processo de nomeação de conselheiros	As indicações devem provir de um número suficiente de instancias diretamente relacionadas à Estatal, a fim de evitar a concentração de poder decisório de um órgão só (vários ministérios, por exemplo), e evitar também a vinculação direta ou indireta do indicado com o Estado.
Composição do Conselho de Administração	A maioria dos conselheiros deverá ser independente.
Comitês	Não há comitês obrigatórios.
Independência	Os princípios exigem que a maioria do CA não tenha laços políticos com o governo, não tenham sido empregados do setor de atuação da Estatal ou dos ministérios, nem ter tido quaisquer relações contratuais com ele. A Assembleia deve aprovar regulamento para estabelecer a independência dos conselheiros da Estatal.
Indicação de CEO	O Conselho de Administração estabelece a regra de indicação do CEO.
Avaliação	A avaliação do Conselho de Administração deve ser realizada periodicamente, no mínimo uma vez ao ano com a participação de um consultor externo que assegure a objetividade do exercício. É responsabilidade do Conselho de Administração avaliar a Diretoria, neste sentido a avaliação é feita pelo CA sem a presença dos diretores e posteriormente a avaliação é publicada para discussão e abordagens para melhor desempenho.
Acumulação de cargos	A acumulação de cargos é vedada, sendo proibida a sobreposição de funções de Presidente do CA e CEO.
Treinamentos	Cada Conselheiro deve ser parte de um rigoroso processo de seleção e treinamento após sua nomeação, que permita que este possa conhecer plenamente suas responsabilidades na função, de acordo com as responsabilidades estabelecidas pela Assembleia Geral.
Controles Internos	
Auditoria	O auditor interno deverá ser independente.
Política de Transações com Partes Relacionadas	Não Obrigatório – Conta pontos no mecanismo voluntário de avaliação de boa governança.
Código de ética	Não Obrigatório – Conta pontos no mecanismo voluntário de avaliação de boa governança.
Transparência e Sustentabilidade	
Relatório de Sustentabilidade	Não obrigatório, porém conta pontos no mecanismo voluntário de avaliação de boa governança.
Responsabilidade pela	Conselho de Administração da Estatal/ FONAFE.

divulgação de informações	
Auditoria Independente	A auditoria externa deve ser anual e executada por sociedades que mantenham total independência a respeito da Estatal, e baseada em padrões internacionais. O Auditor Externo deve informar regularmente a remuneração que recebe pelos serviços prestados.
Relatório sobre governança e atividades das Estatais	A FONAFE divulga relatório sobre o desempenho econômico geral de suas atividades.

Reino Unido	
Nº de estatais/ listadas	23/ 2
Legislação	
Breve contexto legal e regulatório	Apesar da legislação do Reino Unido não fornecer uma definição precisa de estatal, o <i>Shareholder Executive</i> mantém uma lista de empresas que são de propriedade total ou parcial do governo. O <i>UK Financial Investments</i> é responsável pela participação do governo em determinadas Companhias.
Objeto social/ autorização legislativa	As estatais podem assumir três formas: “ <i>Companies Act companies</i> ” (seguem as regras de companhias do setor privado), “ <i>Statutory Corporations</i> ” (com legislação específica); e “ <i>Trading Funds</i> ” (agências ligadas à administração direta do governo).
Código de governança corporativa	<i>The UK Corporate Governance Code</i> .
Orientações específicas	O Corporate Governance in Central Government Departments e o respectivo Guidance Note apresentam orientações aplicáveis à administração direta no Reino Unido, sem abordar aspectos específicos.
Órgão responsável	O <i>Shareholder Executive</i> é responsável pela carteira de participações acionárias (integrais ou parciais) do governo em empresas. As empresas incluem aquelas em que o <i>Shareholder Executive</i> tem posição acionária ou assento no Conselho de Administração.
Estrutura	
Assembleia Geral	Não foi identificada determinação para Estatais.
Responsabilidades do Conselho de Administração	Toda empresa deve ser dirigida por um CA responsável pelo sucesso de longo prazo da empresa. O CA deve definir os objetivos estratégicos da empresa, assegurar que os recursos financeiros e humanos necessários estão alocados para que a empresa atenda seus objetivos, além de revisar a performance de gestão.
Processo de nomeação de conselheiros	O <i>Shareholder Executive</i> e o Presidente do CA da estatal acordam um conjunto de habilidades e experiências necessário ao CA. Uma seleção inicial envolvendo o <i>Shareholder Executive</i> , o avaliador independente e a estatal é realizada para produzir uma lista de candidatos para entrevista. Um painel de entrevistas é estabelecido para se chegar ao candidato preferido e enviar um relatório com recomendações aos Ministros responsáveis. Para a nomeação do Presidente do CA, o comitê de nomeação deve preparar uma especificação dos seus trabalhos.
Composição do Conselho de Administração	O Código de Governança exige maioria de conselheiros independentes em grandes empresas.
Comitês	O Código de Governança prevê a instalação de comitês de nomeação e de remuneração.
Independência	O Código de Governança exige uma maioria de independentes nos conselhos de grandes empresas.
Indicação de CEO	O Presidente do Conselho de Administração normalmente preside o painel de seleção do CEO e outros membros do Conselho de Administração. Este painel faz uma recomendação de nomeação para o ministro responsável.
Avaliação	O <i>Shareholder Executive</i> avalia o desempenho individual dos membros do Conselho de Administração. Há também uma avaliação periódica do desempenho do CA e de sua composição. Há expectativa de que o Presidente do CA da estatal realize uma revisão anual interna do desempenho do CA.
Acumulação de cargos	Conforme o Código de Governança, deve haver uma clara divisão de responsabilidades na alta administração da empresa entre o funcionamento do Conselho de Administração e gestão dos negócios.
Treinamentos	O Presidente do Conselho de Administração deve assegurar que os novos conselheiros recebam uma indução completa, formal e sob medida ao juntar-se ao Conselho de Administração.
Controles Internos	
Auditoria	O CA deve apresentar uma avaliação justa, equilibrada e compreensível da situação e perspectivas da empresa. O CA é responsável por determinar a natureza e a extensão dos riscos significativos que está disposto a tomar para atingir os seus objetivos estratégicos. O CA deve estabelecer um comitê de auditoria de no mínimo três, ou, no caso de empresas menores, dois conselheiros não executivos independentes.
Política de Transações com Partes Relacionadas	Não foi identificada determinação para Estatais.
Código de ética	Não foi identificada determinação para Estatais.
Transparência e Sustentabilidade	
Relatório de Sustentabilidade	Não foi identificada determinação para Estatais.
Responsabilidade pela divulgação de	Conforme o Código de Governança, o Conselho de Administração deve estabelecer procedimentos formais e transparentes para a análise de como deve ser efetuada a divulgação de informações.

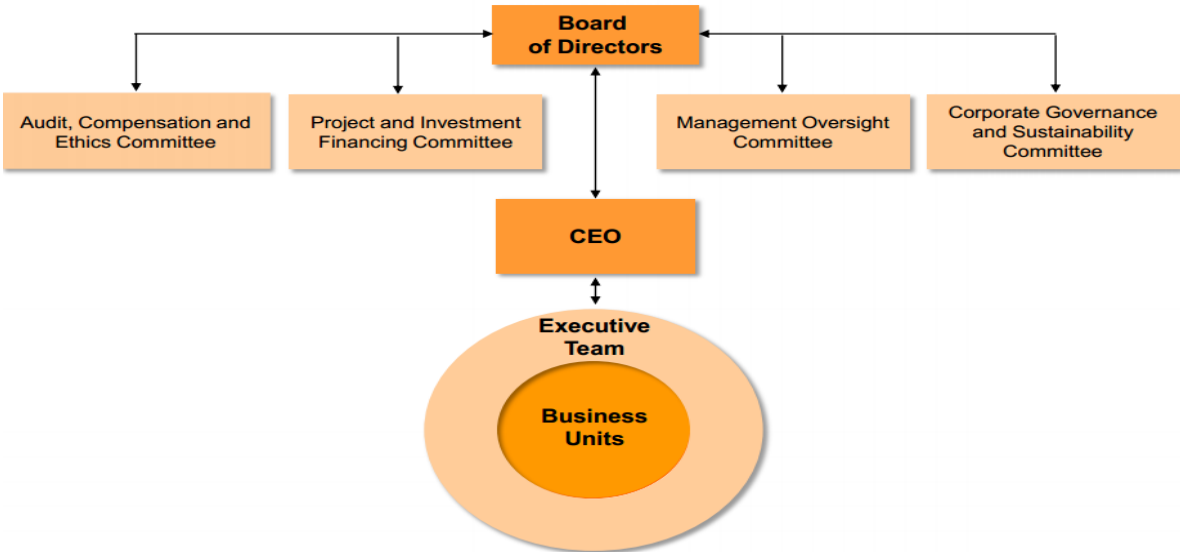
informações	
Auditoria Independente	Todas as Estatais, exceto <i>Trading Funds</i> , são auditadas por auditores independentes. Os <i>Trading Funds</i> , por sua vez, são auditados pelo <i>Auditor General</i> .
Relatório sobre governança e atividades das Estatais	O Relatório Anual deve conter informações como: (i) visão geral do CEO; (ii) declaração do Presidente do Conselho de Administração; (iii) avaliação da evolução do negócio, (iv) estratégia de negócios futuros, estrutura de governança corporativa; (v) e informações sobre o CA (remuneração, experiência e responsabilidades).

Anexo III.F
Estudos de Governança Corporativa – Estatais Internacionais

CODELCO – Corporación Nacional del Cobre (Chile)

Administração e Controles

Composição da Administração	<ul style="list-style-type: none">• Composto por 9 membros, sendo: 4 escolhidos pelo Conselho da Alta Administração Pública; 3 escolhidos pelo Presidente da República; e 2 Representantes dos Sindicatos.• Mandato de 4 anos, com rotatividade para renovação parcial dos membros.
-----------------------------	--

	<p style="text-align: center;">Structure of New Corporate Governance</p>  <pre> graph TD Board[Board of Directors] CEO[CEO] ET((Executive Team)) BU((Business Units)) ACEC[Audit, Compensation and Ethics Committee] PIFC[Project and Investment Financing Committee] MOC[Management Oversight Committee] CGSC[Corporate Governance and Sustainability Committee] Board --> ACEC Board --> PIFC Board --> MOC Board --> CGSC Board <--> CEO CEO <--> ET ET <--> BU </pre>
<p>Competências do CA x Competências da Diretoria</p>	<p>O Conselho de Administração tem competência para: indicar e destituir o CEO; aprovar Plano Trienal de Negócios e contratos relevantes; responder criminal e civilmente por seus atos; além das faculdades e obrigações estabelecidas na Lei das S.A. local.</p>
<p>Controles Internos</p>	<p>Não Encontrado</p>
<p>Comitês</p>	<p>Todos Comitês vinculados ao Conselho de Administração</p> <ul style="list-style-type: none"> • Comitê de Auditoria, Remuneração e Ética • Comitê de Projetos e Financiamento de Investimentos • Comitê de Gestão (Management Committee) • Comitê de Governança e Sustentabilidade

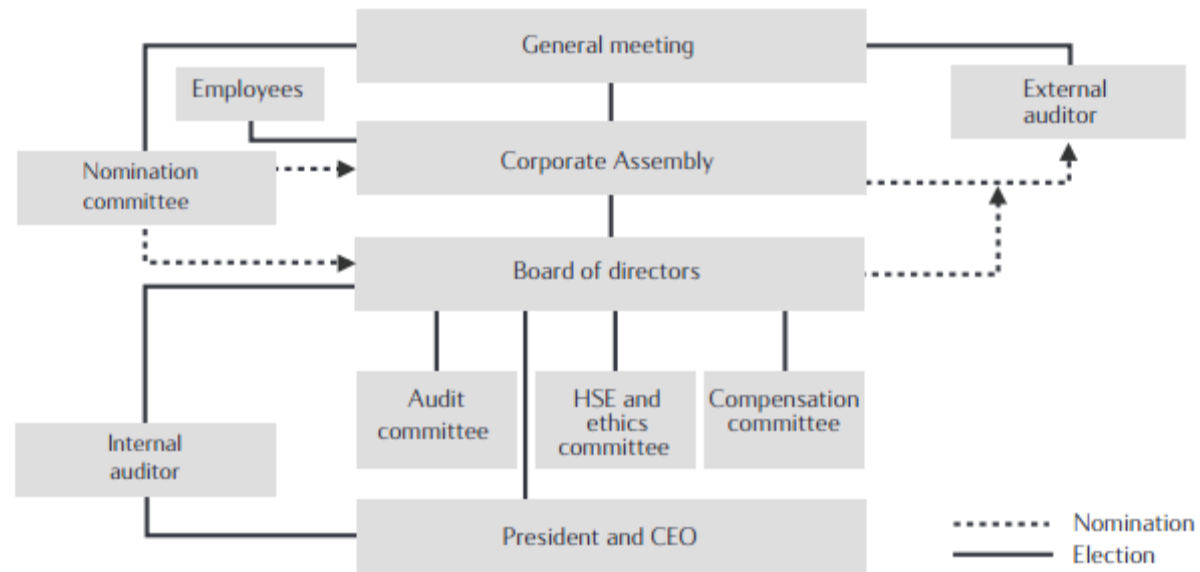
Relatório de Sustentabilidade	<ul style="list-style-type: none"> • Publica Relatório de Sustentabilidade GRI – disponível no <i>website</i> da companhia até 2013.
Código de Conduta	<ul style="list-style-type: none"> • O Código de Conduta da Codelco, datado de agosto/2011, é um guia com regras práticas estabelecidas a fim de cumprir o estabelecido no Quadro de Valores Éticos da Companhia. O Quadro de Valores Éticos e o Código de Conduta são os dois documentos do mais alto nível da hierarquia organizacional, ambos orientam a performance das estratégias definidas pela Codelco e permitem padronizar os critérios de ação da Companhia. • O Código de Conduta estabelece mecanismos de reporte e denúncia, que são apuradas pelo Departamento de Auditoria.
Políticas	<ul style="list-style-type: none"> • Política de Administração de Riscos • Política de Ética nos Negócios • Política de Remuneração • Política de Desenvolvimento Sustentável • Política de Fornecedores • Política de Marketing • Panorama da relação da Codelco com fornecedores, contratados e terceirizados • Políticas de RH diversas.
Calendário de Eventos Corporativos	Não encontrado

STATOIL ASA (Noruega)

Administração e Controles

Composição da Administração

- Conforme o seu Estatuto Social, o *Board* deve ter entre 9 e 11 membros.
- A composição do CA deve ser diversa, incluindo membros com diferentes competências necessárias para atingir os objetivos da companhia, e o interesse comum dos acionistas.



<p>Competências do CA x Competências da Diretoria</p>	<ul style="list-style-type: none"> • O Corporate Assembly é responsável pela eleição do Board of Directors. É responsável por monitorar o Board e o CEO, tomando decisões de investimento considerando os recursos da companhia, assim como decisões envolvendo a racionalização e reorganização de operações que podem resultar na realocação da força de trabalho. • O Board of Directors é responsável pela administração da Companhia e o monitoramento diário da administração e atividades da companhia. Deve estabelecer sistemas de controles internos e garantir que a companhia está de acordo com a lei e a regulação, assim como com as práticas de governança esperadas pelos acionistas. O Board é comprometido com os interesses de acionistas e stakeholders em geral, tendo o dever também de escolher o CEO e estipular os seus objetivos e condições de trabalho. O plano anual do Board geralmente trata de (i) segurança no trabalho; (ii) sustentabilidade; (iii) estratégias corporativas; (iv) planos de negócios; (v) resultados trimestrais e anuais; (vi) a divulgação desses relatórios; (vii) ética; (viii) performance mensal da administração; (ix) política de remuneração; (x) assessoramento de lideranças; e (xi) planos de sucessão, status e revisão de projetos, e administração de riscos.
<p>Controles Internos</p>	<ul style="list-style-type: none"> • A Administração é responsável por estabelecer e manter controles internos adequados sobre a divulgação de informações financeiras. O controle interno sobre a divulgação de informações financeiras é um processo desenvolvido sob supervisão do Diretor Presidente e do Diretor Financeiro para que se obtenha razoável certeza da confiabilidade dos relatórios financeiros e demonstrações financeiras de acordo com o IFRS como adotado pela União Europeia. As políticas de contabilidade também estão de acordo com o IFRS conforme o IASB. A administração analisou a efetividade dos controles internos sobre a divulgação de informações financeiras com base no que é estabelecido sobre a estrutura integrada de controles internos pelo COSO.
<p>Comitês</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Os comitês de ética, de auditoria e de remuneração são vinculados ao CA. • O comitê de auditoria assessora o CA, agindo como um órgão preparatório em conexão com os objetivos de supervisão relacionados a divulgação de informações financeiras e a efetividade de sistemas de controle interno da companhia, assim como outras tarefas atreladas ao comitê. Outros deveres incluem manter contato com auditor eleito pela companhia em relação à auditoria da companhia. O comitê também supervisiona a implementação de compliance com as diretrizes éticas relacionadas com a divulgação de informações financeiras. O comitê de auditoria também assessora e faz recomendações relacionadas à escolha de auditores externos, sendo responsável por assegurar que o auditor externo cumpre os requisitos estabelecidos por autoridades na Noruega e nos EUA, aonde a Statoil também é listada em bolsa. O comitê conduz uma avaliação anual do seu trabalho e diretrizes. • O comitê de remuneração assessora o CA em seu trabalho de estabelecer os termos e condições do contrato de trabalho do Diretor Presidente, a filosofia, princípios e estratégia para a remuneração dos principais executivos da Companhia e de

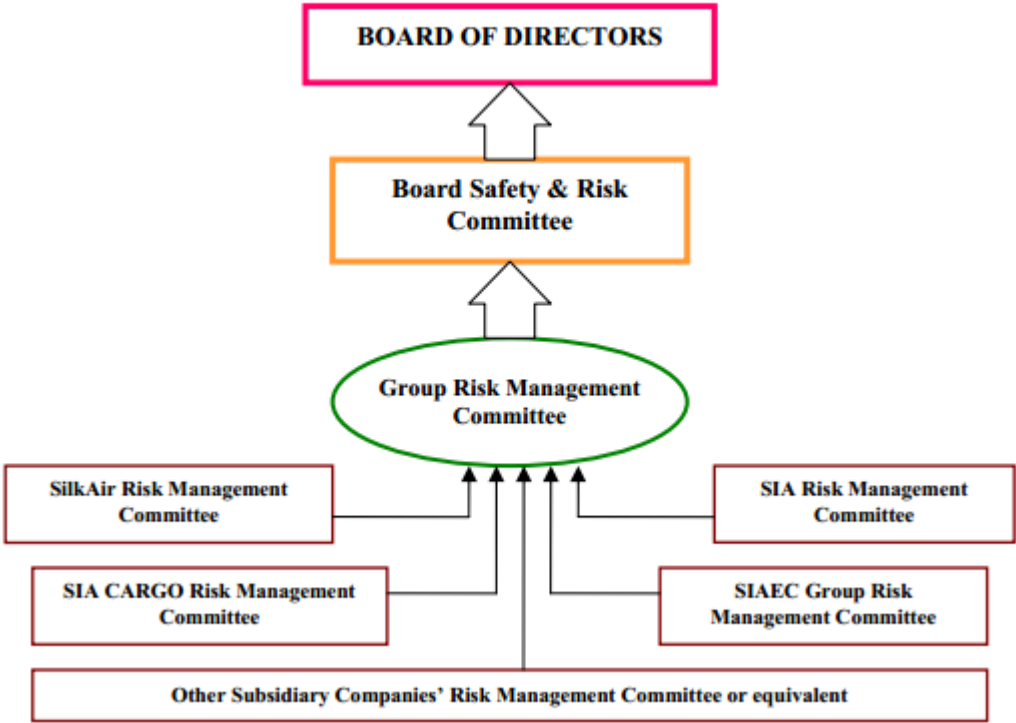
	<p>questões relacionadas ao desenvolvimento de lideranças e planos de sucessão. O comitê conduz uma avaliação anual do seu trabalho e diretrizes.</p> <ul style="list-style-type: none"> • O papel do comitê de ética é de assessorar o CA em questões relacionadas à segurança do trabalho, ética e sustentabilidade. O comitê monitora e assessora práticas de desenvolvimento e implementação de políticas, sistemas e princípios dentro das áreas de segurança do trabalho, ética e responsabilidade social. O comitê conduz uma avaliação anual do seu trabalho e diretrizes.
Relatório de Sustentabilidade	<ul style="list-style-type: none"> • Sim: anual (Sustainability Report). Segue as diretrizes do Global Reporting Initiative's (GRI) G3.1, incluindo o Suplemento do setor de Óleo e Gás.
Código de Conduta	<ul style="list-style-type: none"> • Sim (Ethics Code of Conduct)
Políticas	<ul style="list-style-type: none"> • Política anticorrupção (Anti-corruption compliance programme)
Calendário de Eventos Corporativos	<ul style="list-style-type: none"> • Sim (disponível no site).

SINGAPORE AIR (SIA)

Administração e Controles

A Companhia é controlada (56.26%) pela Temasek Holdings (Private) Limited, sociedade holding constituída pela República de Cingapura.

Composição da Administração	<ul style="list-style-type: none"> • Atualmente composto por 9 conselheiros de administração, dos quais 7 são independentes. • Ausência de relação entre Diretor Presidente e Presidente do C.A. • Mandato de 3 anos, havendo possibilidade de reeleição. • Indicações e reeleições são sujeitas à aprovação pelo Ministro da Fazenda. • A presença dos membros em reuniões do C.A. e dos Comitês é informada no Relatório Anual da Companhia.
Competências do CA x Competências da Diretoria	<ul style="list-style-type: none"> • As principais funções do C.A. incluem o direcionamento estratégico do Grupo, revisão e aprovação dos orçamentos anuais e planos financeiros, monitoramento do desempenho do Grupo, aprovação de aquisições relevantes e captação de recursos; e assegurar o cumprimento pelo Grupo de todas as leis e regulamentos que podem ser relevantes para o negócio do Grupo.
Controles Internos	<ul style="list-style-type: none"> • A Companhia mantém uma estrutura formal de gerenciamento de riscos (“<i>Risk Management Framework</i>”) desde 2002. • A supervisão de risco é realizada pelo Conselho de Administração, suportado pelo Comitê de Segurança e Riscos (composto por maioria de conselheiros independentes), bem como por outros Comitês, conforme imagem a seguir:

	<p style="text-align: center;"><u>SIA Group Risk Reporting Structure</u></p>  <p>The diagram illustrates the SIA Group Risk Reporting Structure. At the top is the BOARD OF DIRECTORS (pink box). Below it is the Board Safety & Risk Committee (orange box). Below that is the Group Risk Management Committee (green oval). Reporting to the Group Risk Management Committee are four committees: SilkAir Risk Management Committee, SIA CARGO Risk Management Committee, SIA Risk Management Committee, and SIAEC Group Risk Management Committee (all in red boxes). At the bottom is a box for Other Subsidiary Companies' Risk Management Committee or equivalent (red box). Arrows indicate the flow of information from the bottom committees up to the Board of Directors.</p> <p>Disponível em: http://www.singaporeair.com/pdf/media-centre/riskmanagementframework.pdf</p>
Comitês	<ul style="list-style-type: none"> • Foram estabelecidos 5 Comitês de assessoramento ao C.A.: • Comitê Executivo (“<i>Board Executive Committee</i>” ou “<i>ExCo</i>”): supervisiona a execução pela Administração da estratégia global, políticas, orientações e diretrizes estabelecidas pelo C.A. O Comitê Executivo também revisa e faz recomendações ao C.A. sobre os orçamentos anuais e questões relativas às subsidiárias integrais do Grupo. O Comitê Executivo tem competência para aprovar operações acima de determinado patamar de materialidade e tomar decisões sobre questões financeiras, operacionais e administrativas de rotina. O Conselho Executivo também funciona como

	<p>Comitê de Recompra de Ações da Companhia.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Comitê de Auditoria (“<i>Board Audit Committee</i>” ou “AC”): revisão de demonstrações financeiras, relacionamento com auditoria independente, avaliação da adequação e eficácia dos controles internos, monitoramento de transações por pessoas ligadas, análise de denúncias (“<i>whistle-blowing</i>”). Todos os membros são independentes. • Comitê de Remuneração e de Relações Industriais (“<i>Board Compensation and Industrial Relations Committee</i>” ou “BCIRC”): revisa e recomenda para aprovação do C.A. o quadro geral de remuneração para o C. A. e pessoas chave da Administração. O BCIRC também administra os planos de incentivo da companhia (“<i>EVA-based Incentive Plan</i>”, “<i>Strategic Incentive Plan</i>”, “<i>Performance Share Plan</i> e “<i>Restricted Share Plan for senior executives</i>”). • Comitê de Indicação: analisar e fazer recomendações ao C.A., relativas à indicação e reeleição de conselheiros, e avaliar a independência dos Administradores. • Comitê de Segurança e Risco (“<i>Board Safety and Risk Committee</i>” ou “BSRC”): revisão dos relatórios regulares sobre performances de segurança; revisão de resultados e recomendações de investigações de acidentes; e assessoria e reporte à Administração sobre questões de segurança. O Comitê de Segurança e Risco também supervisiona a estrutura de gestão de riscos e sistemas de gestão de riscos, incluindo a revisão dos principais riscos e controles implementados pela Administração.
Relatório de Sustentabilidade	<ul style="list-style-type: none"> • A companhia divulga Relatório de Sustentabilidade de acordo com o Global Reporting Initiative’s (GRI), cuja versão 2013/2014 está disponível em http://www.singaporeair.com/pdf/Investor-Relations/Annual-Report/sustainabilityreport1314.pdf • A companhia divulga Relatório Anual, disponível em http://www.singaporeair.com/pdf/Investor-Relations/Annual-Report/annualreport1314.pdf
Código de Conduta	<ul style="list-style-type: none"> • A Companhia implementou um programa de denúncia em 2005 (“<i>Policy on Reporting Wrongdoing</i>”), e mantém códigos de conduta específicos para seus funcionários (“<i>Employee Code of Conduct</i>”) e para fornecedores (“<i>Suppliers’ Code of Conduct</i>”).
Políticas	<ul style="list-style-type: none"> • Política anticorrupção e anti-suborno, disponível em http://www.singaporeair.com/pdf/media-centre/anti-corruption-policy-procedures.pdf.
Calendário de Eventos Corporativos	<ul style="list-style-type: none"> • A Companhia divulga calendário de eventos corporativos, disponível em http://www.singaporeair.com/pdf/Investor-Relations/Landing/financialcalendar-fy1516.pdf.