



Eletrobras

Manual do Conselheiro de Administração Representante das Empresas Eletrobras

Versão 4.0
Novembro/2020

Apresentação

Prezado (a) conselheiro (a),

A Centrais Elétricas Brasileiras S/A — Eletrobras atribui à atuação dos representantes das empresas Eletrobras nos Conselhos de Administração um papel relevante na defesa de seus interesses. Suas ações devem estar pautadas nos princípios de governança corporativa — transparência, equidade, prestação de contas e responsabilidade corporativa, com a finalidade de aumentar a eficiência empresarial e a rentabilidade da empresa onde atuam, contribuindo para a sua perenidade.

O Manual do Conselheiro de Administração Representante das Empresas Eletrobras foi elaborado para apoiar a atuação dos conselheiros, no desempenho de suas funções dentro dos colegiados, considerando o propósito de proteger e valorizar o patrimônio da empresa, bem como maximizar o retorno do investimento nela efetuado.

Os desafios impostos pelo contexto atual do país e do setor elétrico brasileiro fizeram com que a Eletrobras voltasse seu foco para três elementos prioritários: governança e conformidade; disciplina financeira; e excelência operacional.

Desde 2016, a governança corporativa da Eletrobras foi aprimorada, especialmente no que diz respeito ao processo de análise de indicados para os cargos do Conselho de Administração, Diretoria Executiva e Conselho Fiscal. Além de considerar a legislação vigente, o Estatuto e outros documentos normativos, com a publicação da Lei nº 13.303/16 e de sua regulamentação, o Decreto nº 8.945/16, foram agregados novos critérios à análise, contribuindo para a qualificação dos membros desses colegiados. A Eletrobras estabeleceu no documento intitulado “Regulamento de Indicação de Representantes em Conselhos e Diretorias das Empresas Eletrobras” as diretrizes, critérios e responsabilidades relativas às indicações para cargos de dirigentes e conselheiros em órgãos de governança na Eletrobras e nas controladas, coligadas, fundações e associações nas quais as empresas Eletrobras sejam participantes, bem como em sociedades privadas nas quais a Eletrobras e suas controladas detenham participações acionárias, e nos fundos de pensão em que as mesmas figurem como patrocinadoras.



**MANUAL DO CONSELHEIRO DE ADMINISTRAÇÃO
REPRESENTANTE DAS EMPRESAS ELETROBRAS**

Esperamos que as informações disponibilizadas neste manual possibilitem a cada conselheiro o pleno conhecimento de suas principais obrigações, inclusive perante a Eletrobras, na condição de seu representante.

Desse modo, apresento meus votos de sucesso aos conselheiros de administração representantes das empresas Eletrobras durante a sua trajetória, nos termos tratados neste manual, lembrando que a área de Governança Corporativa disponibilizará o apoio necessário para o alcance dos melhores resultados.

Atenciosamente,

Wilson Ferreira Junior
Presidente

Sumário

1 - Introdução.....	6
2 - Escopo de Atuação.....	7
3 - Composição e Funcionamento do Conselho.....	7
4 - Posse e Investidura	9
5 - Reuniões do Conselho de Administração	12
6 - Temas Fixos ou Recorrentes	14
7 - Secretaria do Conselho de Administração.....	15
8 - Competências do Conselho de Administração	16
9 - Requisitos e Impedimentos aplicados aos Conselheiros Representantes da Eletrobras.....	18
10 - Deveres e Responsabilidades	18
10.1 - Deveres.....	18
Dever de Diligência.....	19
Finalidade das atribuições e desvio de poder.....	19
Dever de Lealdade e Sigilo.....	19
Conflito de Interesse.....	20
Dever de Informar	22
10.2 - Responsabilidades Civil, Administrativa e Penal.....	23
11 - Obrigações dos Conselheiros Representantes das Empresas Eletrobras	24
12 - Controles Operacionais, Econômicos e Financeiros.....	28
13 - Instrumentos de Suporte.....	28
13.1 - Regimento Interno do Conselho de Administração	30
13.2 - Manuais de Governança Corporativa	30
13.3 - Regulamentos do Mercado de Capitais	31
14 - Avaliação de Desempenho.....	31
15 - Relações do Conselho de Administração	32
15.1 - Com os Acionistas.....	32
15.2 - Com o Conselho Fiscal	33



**MANUAL DO CONSELHEIRO DE ADMINISTRAÇÃO
REPRESENTANTE DAS EMPRESAS ELETROBRAS**

15.3 - Com a Diretoria Executiva.....	33
15.4 - Com Comitês do Conselho.....	34
15.5 - Com a Auditoria Independente.....	35
15.6 - Com a Auditoria Interna.....	35
15.7 - Consultorias Especializadas.....	35
15.8 - Partes Relacionadas.....	35
16 - Diretrizes da OCDE.....	37
17 - Bibliografia.....	40

1 - Introdução

Este manual foi elaborado com base na Lei das Sociedades Anônimas (Lei das S/A), nº 6.404, de 15 de dezembro de 1976, e suas alterações posteriores, na Lei nº 13.303, de 30 de junho de 2016 (Lei das Estatais), e na sua regulamentação, o Decreto nº 8.945, de 27 de dezembro de 2016, e em legislação complementar, que conferem alta relevância aos Conselhos de Administração e lhes atribuem competência de extrema amplitude, tendo como referência: o Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa, o Modelo de Regimento Interno do Conselho de Administração e o Guia de Orientação Jurídica de Conselheiros de Administração e Diretores, todos do Instituto Brasileiro de Governança Corporativa — IBGC, bem como o Manual do Conselheiro de Administração da Secretaria de Coordenação e Governança das Empresas Estatais — Sest.

O esforço global para o aprimoramento dos padrões de governança corporativa das empresas reflete a necessidade do desenvolvimento de sistemas de controle sobre a gestão. Segundo o IBGC,

“A Governança Corporativa é o sistema pelo qual as organizações são dirigidas, monitoradas e incentivadas, envolvendo os relacionamentos entre proprietários, Conselho de Administração, Diretoria e órgãos de controle. As boas práticas de governança corporativa convertem princípios em recomendações objetivas, alinhando interesses com a finalidade de preservar e otimizar o valor da organização, facilitando seu acesso a recursos e contribuindo para sua longevidade.”

Com o propósito de disseminar as práticas referenciais de governança e mantê-las em constante aprimoramento, organizou-se o presente manual, que disponibiliza instrumentos básicos de conduta para a orientação de seus conselheiros representantes, propiciando-lhes uma linha padronizada de trabalho com foco em um desempenho sustentável, competitivo e rentável, além de prestar informações significativas ao exercício da função de conselheiro de administração.

Torna-se, assim, indispensável que os conselheiros representantes da Eletrobras nos Conselhos de Administração das empresas para as quais foram indicados desenvolvam os conhecimentos inerentes às suas atribuições.

2 - Escopo de Atuação

O Conselho de Administração é órgão deliberativo e fiscalizador, com competência para qualquer matéria do interesse social, exceto as privativas da Assembleia Geral, devendo atuar de forma a proteger e valorizar o patrimônio da empresa para a qual foi eleito, maximizar o retorno do investimento em bases sustentáveis para os acionistas, conciliando esses objetivos com as obrigações legais, sociais e ambientais.

É um órgão de deliberação colegiada e gestão de participações societárias, que representa os interesses de todos os acionistas, atuando como instância de direção, avaliação e monitoramento dos negócios da organização, visando agregar valor à gestão sem interferir no dia a dia da empresa.

O foco em assuntos financeiros trata do fluxo obrigatório de informações que permite ao Conselho de Administração conhecer o efetivo impacto financeiro dos negócios e decisões da administração.

É necessário, portanto, compreender as propostas de orçamento de capital para entender e opinar quanto ao uso e comprometimento de recursos pelas companhias, especialmente de capital de giro, que possam implicar uma possível tomada de empréstimos e comprometer a saúde financeira dos negócios atuais, reduzindo lucros e dividendos futuros.

O conselheiro deve ter pleno conhecimento da missão, visão, valores e objetivos da empresa que representa, zelando pelo cumprimento desses.

Adicionalmente, o Conselho deverá acompanhar a aprovação do plano de negócios da empresa, a evolução dos indicadores de modo a observar se seus resultados estão contribuindo para a melhoria da situação econômico-financeira e, em especial, para a melhoria da qualidade do serviço e o equilíbrio tarifário. Deve, ainda, prevenir e administrar situações de conflitos de interesses ou de divergência de opiniões, a fim de que o interesse da empresa sempre prevaleça.

3 - Composição e Funcionamento do Conselho

O Conselho de Administração das empresas estatais será composto por, no mínimo, 7 (sete) e, no máximo, 11 (onze) membros, nos termos do Decreto nº 8.945/16.

**MANUAL DO CONSELHEIRO DE ADMINISTRAÇÃO
REPRESENTANTE DAS EMPRESAS ELETROBRAS**

A composição mínima do Conselho de Administração das sociedades por ações fixada na Lei das S/A, estabelece o mínimo de 3 (três) membros, eleitos pela Assembleia Geral e por ela destituíveis a qualquer tempo.

Nos termos do art. 141, da Lei nº 6.404/1976, os acionistas minoritários e preferenciais terão o direito de eleger e destituir um membro e seu suplente do Conselho de Administração, em votação em separado na Assembleia Geral, excluído o acionista controlador.

A composição do Conselho de cada empresa deverá estar estabelecida no seu respectivo Estatuto Social.

Nas empresas públicas e sociedades de economia mista, suas subsidiárias e controladas e demais empresas em que a União, direta ou indiretamente, detenha a maioria do capital social com direito a voto, o Conselho terá 1 (um) membro representante dos empregados, exceto as empresas que possuam número inferior a 200 (duzentos) empregados próprios, devendo a previsão de vaga ser contemplada no Estatuto Social, e sua eleição será organizada pela empresa em conjunto com as entidades sindicais que os representem, conforme disposto na Lei nº 12.353, de 28 de dezembro de 2010.

Para as empresas que possuam menos de 200 (duzentos) empregados, caso o controlador entenda oportuno, e para as não enquadradas no parágrafo acima, é facultado conferir aos seus empregados o direito de eleger, mediante votação em separado, um membro que os represente no Conselho de Administração, o que deverá estar previsto em estatuto. Conferido esse direito, a eleição será organizada pela empresa em conjunto com as entidades sindicais que os representem, nos termos da Lei das S/A.

O § 2º do art. 32 do Decreto nº 8.945/16 estabelece que, no caso de empresas estatais, é vedada a existência de membro suplente no Conselho de Administração, inclusive para representante dos empregados.

Todas as companhias abertas, de capital autorizado e sociedades de economia mista devem ter um Conselho de Administração, dispondo o Estatuto Social sobre as suas atribuições, estrutura e funcionamento.

O art. 31 do Decreto nº 8.945/16 estabelece que todas as empresas estatais, ressalvadas as subsidiárias de capital fechado, deverão ter Conselho de Administração.

É recomendável que o Conselho de Administração elabore e aprove o seu regimento interno, para fixar diretrizes de funcionamento desse colegiado.

**MANUAL DO CONSELHEIRO DE ADMINISTRAÇÃO
REPRESENTANTE DAS EMPRESAS ELETROBRAS**

A reeleição do conselheiro é possível e recomendada a fim de se construir um Conselho experiente e produtivo; porém, o Decreto nº 8.945/16 estabelece, para o caso de empresas estatais, um número máximo de 3 (três) reconduções consecutivas. Caso ocorra, deverá ser, preferencialmente, após uma avaliação formal de desempenho. Todos os conselheiros devem ser eleitos na mesma Assembleia Geral, sempre que possível.

O presidente do Conselho tem a responsabilidade de assegurar a eficácia e o bom desempenho do órgão e de cada um dos seus membros, bem como sugerir um processo anual de avaliação destes. Cabe a ele estabelecer os objetivos e programas do Conselho, presidir as reuniões, organizar e coordenar a agenda, coordenar e supervisionar as atividades dos demais conselheiros e conferir responsabilidades e prazos. Deve ainda assegurar-se de que os conselheiros recebam informações completas e tempestivas para o exercício dos seus mandatos.

As atribuições do presidente do Conselho são diferentes e complementares às do diretor-presidente. Para se resguardar a supervisão adequada da gestão, deve ser evitado o acúmulo dessas funções por uma mesma pessoa.

O Decreto nº 8.945/16 estabelece que o Estatuto Social da empresa estatal deverá contemplar a segregação das funções de presidente do Conselho de Administração e presidente da empresa.

As empresas deverão prestar o apoio necessário ao funcionamento dos Conselhos de Administração, provendo-os dos meios necessários à consecução de suas atribuições e providenciando a obtenção, junto a todos os seus órgãos, das informações julgadas necessárias para uma eficiente atuação.

4 - Posse e Investidura

Posse é o ato a partir do qual o conselheiro é investido no cargo, habilitando-se para o exercício da função.

Os conselheiros serão investidos nos seus cargos mediante assinatura de termo de posse, observado o que a este respeito dispõe o Estatuto Social e o Regimento Interno do Conselho.

O termo de posse perderá a validade se não for assinado nos 30 (trinta) dias seguintes à nomeação, salvo justificativa aceita pelo órgão para o qual o conselheiro foi eleito.

**MANUAL DO CONSELHEIRO DE ADMINISTRAÇÃO
REPRESENTANTE DAS EMPRESAS ELETROBRAS**

Sob pena de nulidade, o termo de posse deverá conter a indicação de pelo menos um domicílio no qual os administradores receberão as citações e intimações em caso de processos administrativos e/ou judiciais relativos a atos de sua gestão. Assim, uma eventual mudança do domicílio deverá ser objeto de comunicação por escrito à empresa.

Ao tomar posse, o conselheiro de administração de companhia aberta deverá, além de firmar o termo de posse, entregar currículo, declaração de desimpedimento e demais documentos exigidos, conforme disposto no art. 2º da Instrução da CVM nº 367 e no art. 147, §§ 1º ao 3º da Lei das S/A, devendo ainda observar os documentos complementares exigidos neste manual.

Ao firmar o termo de posse, o administrador de companhia aberta tem o dever de informar sua situação patrimonial com relação aos valores mobiliários emitidos pela organização, o que consiste em declarar o número de ações, bônus de subscrição, opções de compra de ações e debêntures conversíveis em ações, de emissão da companhia e de sociedades controladas ou do mesmo grupo, de que ele seja titular.

A ata da assembleia em que os conselheiros forem eleitos deverá ser registrada na Junta Comercial e publicada.

Por fim, é obrigatória a apresentação de declaração de bens para quem assumir cargo de Conselheiro, em empresas públicas, autarquias, fundações, sociedades de economia mista ou em qualquer tipo de sociedade onde o poder público possua mais de cinquenta e um por cento de ações ou de cotas de participação, nos termos da Lei nº 6.728/79. Ao término da gestão, o conselheiro apresentará nova declaração de bens, em que conste a origem e as mutações patrimoniais ocorridas no curso de função ou cargo exercido. Além disso, deverá apresentar anualmente, à Comissão de Ética da Presidência da República, Declaração Confidencial de Informações — DCI, conforme a Lei nº 12.813/13.

O Estatuto Social da empresa deverá estabelecer o prazo de gestão dos conselheiros e, quando for o caso, as condições para recondução destes, observando a legislação vigente quanto ao limite de reconduções.

De acordo com o art. 140 da Lei das S/A, o prazo de gestão do conselheiro de administração não poderá ser superior a 3 (três) anos, permitida a reeleição. Já o Decreto nº 8.945 define, para as empresas estatais, que o prazo de gestão não poderá ser superior a 2 (dois) anos, permitidas, no máximo, três reconduções consecutivas.

O prazo de gestão dos conselheiros se estende até a investidura dos novos administradores eleitos.

**MANUAL DO CONSELHEIRO DE ADMINISTRAÇÃO
REPRESENTANTE DAS EMPRESAS ELETROBRAS**

É uma boa prática de governança que a recondução de conselheiros seja precedida de avaliação de desempenho.

O Decreto nº 8.945/16 estabelece que, para os casos de recondução de administradores, também devem ser observados os requisitos, vedações e a participação em treinamentos anuais disponibilizados pela empresa nos últimos dois anos.

A vacância definitiva de um cargo de conselheiro pode dar-se por renúncia, destituição, invalidez, perda de mandato, impedimento comprovado, falecimento, ou em decorrência de outras hipóteses previstas em lei.

No caso de vacância do cargo de conselheiro, salvo disposição em contrário do Estatuto, o substituto será nomeado pelos conselheiros remanescentes e servirá até a primeira Assembleia Geral. Se a vacância for da maioria dos cargos, os conselheiros remanescentes convocarão uma assembleia para proceder a uma nova eleição. Por outro lado, na hipótese de vacância de todos os cargos do Conselho, a Diretoria é que será responsável pela convocação da assembleia para deliberar sobre a nomeação dos novos membros do Conselho, nos termos do *caput* e § 1º do art. 150 da Lei das S/A. Ainda, conforme a referida lei, o substituto eleito para preencher o cargo vago completará o prazo de gestão do substituído.

Em caso de vacância de um ou mais cargos, os demais conselheiros devem, primeiramente, verificar o que a esse respeito dispõe o Estatuto e/ou Regimento Interno. Em caso de omissão do Estatuto a respeito da matéria, devem, então, ser observados os procedimentos previstos na Lei das S/A.

Considerando o conselheiro representante dos empregados, também configuram vacância todas as situações em que ele deixe de pertencer ao quadro de empregados ativos da organização, ou seja, caso seu contrato de trabalho seja rescindido durante o prazo de gestão, ele perderá automaticamente a condição de conselheiro de administração.

A renúncia do conselheiro dar-se-á mediante comunicação escrita ao presidente do Conselho, tornando-se eficaz, perante a empresa, a partir de seu recebimento e, perante terceiros de boa-fé, a partir do arquivamento do documento de renúncia no Registro do Comércio e de sua publicação, que poderão ser promovidos pelo renunciante, nos termos do art. 151 da Lei das S/A.

**MANUAL DO CONSELHEIRO DE ADMINISTRAÇÃO
REPRESENTANTE DAS EMPRESAS ELETROBRAS**

Tratando-se de renúncia espontânea, o conselheiro deverá encaminhar uma correspondência ao presidente do Conselho de Administração da empresa em que atua, dando ciência também ao presidente da empresa Eletrobras que o indicou e à área de Governança Corporativa da Eletrobras.

5 - Reuniões do Conselho de Administração

Os Conselhos de Administração se reunirão na forma disposta no Estatuto Social de cada empresa, ou, quando existirem, nos seus regimentos internos. Na ausência desses últimos instrumentos, o presidente do Conselho deve propor um calendário anual de reuniões ordinárias e eventuais extraordinárias, além de organizar uma agenda com os temas a serem discutidos ao longo do ano e as datas em que serão abordados.

Os conselheiros representantes das empresas Eletrobras devem sugerir, na hipótese de não existir, a criação de um plano de trabalho, bem como de um programa de atividades do Conselho de Administração, com o propósito de analisar a orientação geral dos negócios da empresa, verificando a compatibilidade entre sua execução e as diretrizes constantes no Plano Estratégico das empresas Eletrobras.

A periodicidade das reuniões deve ocorrer com uma frequência suficiente para garantir a efetividade dos trabalhos do Conselho, sem, no entanto, interferir nos trabalhos da Diretoria.

As reuniões devem ser presenciais, preferencialmente, na sede da companhia. Em caso de dificuldades de realização na forma presencial, poderá ser feita reunião por meio da utilização de tele ou videoconferência.

As pautas das reuniões do Conselho devem ser aprovadas por seu presidente, após ouvidos os demais conselheiros, o diretor-presidente e, se for o caso, os demais diretores.

É importante que a documentação referente à reunião seja distribuída antecipadamente aos conselheiros, de acordo com as diretrizes de cada empresa, sendo clara, com qualidade e quantidade adequada. Um sumário do assunto proposto deve preceder o material de cada tema, assim como a recomendação de voto da gestão para a respectiva proposição, contribuindo, assim, para uma boa preparação do conselheiro para a reunião.

As decisões dos conselheiros devem ser bem informadas, refletidas e em benefício da empresa em que atuam. Nesse sentido, o preparo para

**MANUAL DO CONSELHEIRO DE ADMINISTRAÇÃO
REPRESENTANTE DAS EMPRESAS ELETROBRAS**

a tomada de decisão torna-se essencial. Os conselheiros devem empenhar todos os seus esforços para que a empresa encaminhe a pauta da reunião e material de apoio em tempo hábil, a fim de que possam se inteirar sobre os assuntos em questão e solicitar eventuais esclarecimentos e informações adicionais.

É fundamental que os conselheiros atentem para a qualidade das informações. Se, por um lado, o excesso de detalhes dificulta o entendimento da matéria em detrimento de dados relevantes, a falta deles impossibilita um voto informado e refletido.

A formalidade é um fator importante nas reuniões do Conselho para o alcance da eficiência do órgão. O presidente do Conselho deverá estabelecer as regras de conduta que serão observadas pelos conselheiros durante as reuniões. Cabe a ele também observar o cumprimento da pauta, o tempo dedicado a cada item e a contribuição de todos os conselheiros.

De cada reunião será lavrada uma ata com indicação do número de ordem, data, local, conselheiros presentes e relato dos trabalhos e das deliberações tomadas, devendo a ata ser redigida com clareza e assinada por todos os conselheiros presentes à reunião.

Os membros do Conselho de Administração devem fazer constar sua divergência em relação a um tema específico em discussão ou votação na ata de reunião.

Os pareceres e as atas serão devidamente arquivados e, quando for o caso, registrados na Junta Comercial.

As deliberações de natureza estratégica para a companhia ou que possam colocar em risco os interesses da empresa poderão, a critério do Conselho, ter caráter sigiloso, no todo ou em parte, não sendo divulgadas, conforme legislação vigente. A divulgação, quando realizada, deve obedecer a condições de igualdade para todos os acionistas.

As deliberações do Conselho serão tomadas por maioria de votos, podendo o Estatuto estabelecer quórum qualificado para certas deliberações, desde que especifique as matérias, conforme estabelecido na Lei das S/A.

**MANUAL DO CONSELHEIRO DE ADMINISTRAÇÃO
REPRESENTANTE DAS EMPRESAS ELETROBRAS**

O voto de qualidade, também chamado de desempate, ou de minerva, é aquele geralmente outorgado pelo Estatuto ao presidente do Conselho de Administração e que tem o atributo de prevalecer, no caso de impasse na deliberação, decorrente da igualdade numérica de votos em sentidos opostos, diante de determinada proposta.

Cabe esclarecer que o presidente do Conselho não tem mais que um voto. Em caso de empate, prepondera o voto do presidente anteriormente manifestado. Assim, a deliberação submetida a um impasse será dirimida pelo voto dado pelo presidente do Conselho.

É fundamental que o Estatuto Social determine se o presidente terá voto de qualidade. Se o Estatuto silenciar sobre esta questão, entende-se que este atributo não será válido.

O Estatuto Social ou regimento interno do conselho também deverá conter previsão a respeito da quantidade de faltas permitidas às reuniões, sob pena de interrupção da gestão do conselheiro.

O Conselho de Administração deve se reunir ao menos uma vez ao ano, sem a presença do presidente da empresa, podendo esta reunião ser destinada às avaliações de gestão, assuntos de possíveis conflitos de interesses e, inclusive para aprovação do Plano Anual de Atividades de Auditoria Interna — PAINT e do Relatório Anual das Atividades de Auditoria Interna — RAINT.

Um espaço na reunião do conselho, sem a presença do presidente da empresa, pode tornar-se uma rotina, facilitando a adoção desta medida em momento de grande necessidade.

A discussão de matérias que não constem da pauta da reunião deve ser evitada, exceto nos casos em que tal assunto requeira um posicionamento imediato do órgão.

6 - Temas Fixos ou Recorrentes

Recomenda-se que a reunião do Conselho de Administração esteja estruturada de forma a abordar o que se segue.

Dentre os diversos temas fixos ou recorrentes possíveis de serem apresentados e discutidos destacam-se:

1. Temas Financeiros:

**MANUAL DO CONSELHEIRO DE ADMINISTRAÇÃO
REPRESENTANTE DAS EMPRESAS ELETROBRAS**

1. Acompanhamento do Desempenho Orçamentário;
 2. Balanço;
 3. Demonstração do Resultado do Exercício — DRE;
 4. Fluxo de Caixa;
 5. Endividamento;
 6. Financiamentos; e
 7. Margens.
2. Temas Comerciais e Mercadológicos:
1. Participação de Mercado;
 2. Concorrência;
 3. Clientes;
 4. Cobranças; e
 5. Estoques.
3. Temas Operacionais:
1. Volume e Custo de Produção;
 2. Produtividade;
 3. Carteira de Pedidos;
 4. Investimentos; e
 5. Aspectos específicos à atividade da companhia.
4. Temas Referentes à Implementação da Estratégia:
1. Acompanhamento do Plano Estratégico, Plano de Negócio e projetos associados.
5. Temas Estruturais:
1. Implementação das Políticas de Recursos Humanos;
 2. Remuneração;
 3. Avaliação dos Controles Internos; e
 4. Análise de Riscos de Negócio.
6. Temas Específicos (*ad hoc*)
- Tratam definições e orientações sobre o futuro:
1. Projetos e Planos Anuais em andamento;
 2. Projetos e Planos Anuais para aprovação; e
 3. Estratégia e Orçamento.

7 - Secretaria do Conselho de Administração

É usual que as empresas criem uma secretaria, para apoiar o Conselho de Administração na organização das reuniões, documentos e atas, bem como para acompanhar o cumprimento das deliberações do órgão.

**MANUAL DO CONSELHEIRO DE ADMINISTRAÇÃO
REPRESENTANTE DAS EMPRESAS ELETROBRAS**

O órgão responsável pelo suporte ao Conselho de Administração, seja Secretaria Geral ou Secretaria de Governança, deverá ter atribuição de intermediar as relações entre os membros dos Conselhos e os diversos escalões da companhia, receber dos conselheiros as solicitações e providenciar a remessa de material, passagens, estadas e prestações de contas, elaborar, lavrar em livro próprio, registrar nos órgãos competentes e publicar as atas das reuniões do Conselho e das Assembleias Gerais, na forma da legislação vigente, manter atualizada a relação de solicitações efetuadas pelos conselheiros, entre outras atividades estabelecidas pela companhia.

As solicitações de inclusão de itens na agenda ou a convocação de reuniões ordinárias ou extraordinárias, por parte dos conselheiros ou do diretor-presidente, devem ser encaminhadas, por escrito, à Secretaria do Conselho, que submeterá as propostas recebidas ao presidente do Conselho e informará aos conselheiros e ao diretor-presidente a sua decisão.

8 - Competências do Conselho de Administração

De acordo com a Lei das S/A, as atribuições conferidas ao Conselho de Administração constituem deveres indeclináveis para os seus membros, cabendo aos conselheiros a responsabilidade pelo não cumprimento dessas obrigações. As competências conferidas ao Conselho de Administração não podem ser delegadas a outros órgãos da empresa e devem seguir as diretrizes fixadas pelo Estatuto Social da empresa, e, quando houver, pelo Regimento Interno. Sem prejuízo das atribuições fixadas pelo Estatuto Social e Regimento Interno, compete ao Conselho de Administração, nos termos do art. 142 da referida lei:

1. fixar a orientação geral dos negócios da companhia;
2. eleger e destituir os diretores da companhia e fixar-lhes as atribuições, observado o que a respeito dispuser o Estatuto;
3. fiscalizar a gestão da Diretoria, examinar, a qualquer tempo, os livros e papéis da companhia, solicitar informações sobre contratos celebrados ou em via de celebração e quaisquer outros atos;
4. convocar Assembleia Geral nos casos previstos em lei e sempre que julgar conveniente;
5. manifestar-se sobre o relatório da administração e as contas da Diretoria;

**MANUAL DO CONSELHEIRO DE ADMINISTRAÇÃO
REPRESENTANTE DAS EMPRESAS ELETROBRAS**

- 6.manifestar-se previamente sobre atos ou contratos, quando o Estatuto assim o exigir;
- 7.deliberar, quando autorizado pelo Estatuto, sobre a emissão de ações ou de bônus de subscrição;
- 8.autorizar, se o Estatuto não dispuser em contrário, a alienação de bens do ativo não circulante, a constituição de ônus reais e a prestação de garantias a obrigações de terceiros;
- 9.escolher e destituir os auditores independentes, se houver.

Ademais, a Lei nº 13.303/2016 e o Decreto nº 8.945/16 atribuem ao Conselho de Administração das empresas estatais as seguintes competências:

1. elaborar Carta Anual de Política Pública com a explicitação dos compromissos de consecução de objetivos de políticas públicas pela empresa pública, pela sociedade de economia mista e por suas subsidiárias, em atendimento ao interesse coletivo ou ao imperativo de segurança nacional que justificou a autorização para suas respectivas criações, com definição clara dos recursos a serem empregados para esse fim, bem como dos impactos econômico-financeiros da consecução desses objetivos, mensuráveis por meio de indicadores objetivos;
2. elaborar Carta Anual de Governança que contenha informações relevantes, em especial as relativas a atividades desenvolvidas, estrutura de controle, fatores de risco, dados econômico-financeiros, comentários dos administradores sobre o desempenho, políticas e práticas de governança corporativa e descrição da composição e da remuneração da administração;
3. elaborar e divulgar política de transações com partes relacionadas, em conformidade com os requisitos de competitividade, conformidade, transparência, equidade e comutatividade;
4. discutir, aprovar e monitorar decisões que envolvam práticas de governança corporativa, relacionamento com partes interessadas, política de gestão de pessoas e código de conduta dos agentes;
5. implementar e supervisionar os sistemas de gestão de riscos e de controle interno estabelecidos para prevenção e mitigação dos principais riscos a que está exposta a empresa, inclusive os riscos relacionados a integridade das informações contábeis e financeiras e aqueles relacionados a ocorrência de corrupção e fraude;

**MANUAL DO CONSELHEIRO DE ADMINISTRAÇÃO
REPRESENTANTE DAS EMPRESAS ELETROBRAS**

6. estabelecer política de divulgação de informações para mitigar o risco de contradição entre as diversas áreas e os executivos da empresa;
7. aprovar o plano de negócios para o exercício anual seguinte;
8. aprovar a estratégia de longo prazo atualizada com análise de riscos e oportunidades para, no mínimo, os próximos 5 (cinco) anos.
9. avaliar os diretores, podendo contar com o apoio metodológico e procedimental do comitê de elegibilidade estatutário; e
10. promover anualmente uma análise quanto ao atendimento das metas e dos resultados na execução do plano de negócios e da estratégia de longo prazo, devendo publicar suas conclusões e informá-las ao Congresso Nacional e ao Tribunal de Contas da União, sob pena de seus integrantes responderem por omissão, exceto se a divulgação das informações estratégicas for comprovadamente prejudicial ao interesse da empresa.

9 - Requisitos e Impedimentos aplicados aos Conselheiros Representantes da Eletrobras

A investidura em cargos de administração observará as condições impostas pelas legislações aplicáveis, bem como aquelas previstas nos normativos de indicação das empresas Eletrobras.

Devem ser observadas, ainda, as determinações estatutárias, além de outras exigências para qualificação do candidato ao cargo.

10 - Deveres e Responsabilidades

Conselheiros de administração e diretores, quando eleitos como administradores, assumem uma série de atribuições, obrigações, deveres e responsabilidades inerentes ao cargo. Devem ser observados os deveres e responsabilidades relativos aos membros do Conselho de Administração previstos nos artigos 153 a 160 da Lei das S/A.

10.1 - Deveres

Devem ser observados os deveres relativos aos membros do Conselho de Administração previstos na Lei das S/A e nas demais legislações aplicáveis.

Dever de Diligência

O administrador deve empregar, no exercício de suas funções, o cuidado e diligência que todo homem ativo e probo costuma empregar na administração dos seus próprios negócios, zelando pelo patrimônio da companhia como se fosse o seu patrimônio.

Finalidade das atribuições e desvio de poder

O administrador deve atuar buscando cumprir suas funções sem desvio de poder, exercendo as atribuições que a Lei ou o Estatuto lhe conferir para atender aos interesses da companhia, satisfeitas as exigências do bem público e da função social da empresa.

O administrador eleito por grupo ou classe de acionistas tem, para com a companhia, os mesmos deveres que os demais, não podendo, ainda que para defesa do interesse dos que o elegeram, faltar a esses deveres.

É vedada ao administrador a prática de ato de liberalidade à custa da empresa, a tomada de recursos ou bens da companhia mediante empréstimos ou a utilização, em proveito próprio, de sociedade em que tenha interesse, ou de terceiros, dos seus bens, serviços ou crédito, exceto com prévia autorização da Assembleia Geral ou do Conselho de Administração, além do recebimento de vantagens pessoais, direta ou indiretamente, em razão do exercício de seu cargo, sem autorização estatutária ou da Assembleia Geral.

O conselho pode autorizar a prática de atos gratuitos em benefício dos empregados ou da comunidade de que participe a empresa, tendo em vista suas responsabilidades sociais, desde que a necessária fundamentação demonstre a sua razoabilidade.

Dever de Lealdade e Sigilo

Com base no art. 155, § 1º, da Lei das S/A e na Instrução CVM nº 358, alterada pela Instrução CVM nº 369, é dever dos conselheiros guardar sigilo sobre informações relevantes da empresa de cujo conselho participe.

Entende-se como guarda de sigilo o comportamento do administrador que o inibe de fornecer informações reservadas a pessoas que não estejam direta e especificamente envolvidas nos fatos e negócios jurídicos relevantes da empresa, zelando para que a violação do sigilo não ocorra por meio de subordinados e/ou terceiros de sua confiança, respondendo solidariamente com estes na hipótese de descumprimento.

**MANUAL DO CONSELHEIRO DE ADMINISTRAÇÃO
REPRESENTANTE DAS EMPRESAS ELETROBRAS**

Também é vedado aos membros do conselho utilizar informações sigilosas em benefício próprio ou de outras pessoas.

Nas companhias abertas, especialmente, os administradores devem guardar sigilo sobre informações ainda não divulgadas para conhecimento do mercado, obtidas em função do seu cargo e capazes de influir de modo ponderável na cotação de valores mobiliários, sendo-lhes vedado valer-se da informação para obter, para si ou para outrem, vantagem mediante compra ou venda de valores mobiliários. Além disso, os administradores de companhias abertas devem observar o disposto no Manual de Uso e Divulgação de Informações Relevantes expedido pela respectiva empresa.

Conforme já abordado, as decisões do conselho devem ser registradas em ata e algumas deliberações, tratadas com confidencialidade, em especial tratando-se de temas de interesse estratégico ainda não amadurecidos. Os administradores poderão deixar de divulgar alguma informação quando entenderem que sua revelação colocará em risco um interesse legítimo da empresa. A divulgação, quando realizada, deve obedecer a condições de igualdade para todos os acionistas, mediante publicação.

Entretanto, guardar sigilo não representa a retenção ou sonegação de informações a outros órgãos de controle e pessoas, dentro e fora da empresa, que, naturalmente, devam tomar conhecimento de tais fatos. Nesse sentido, cabe observar as informações que os conselheiros devem reportar à empresa Eletrobras que o indicou, como os relatórios para acompanhamento de negócios.

O conselheiro não deve se colocar como canal de acesso privilegiado junto aos acionistas. Informações e variáveis necessárias à avaliação de negócios devem, assim, ser captadas publicamente. As informações devem ser disponibilizadas de forma equitativa, sobretudo no que diz respeito a eventos corporativos, estratégicos, mercadológicos, além de resultados econômico-financeiros. Esse procedimento garante uma apreciação positiva dos títulos da empresa pelos agentes de mercado.

O dever de sigilo é intrínseco ao dever de lealdade e deve ser ponderado com o dever de divulgar informações relevantes, sendo este último tratado no art. 157 da Lei das S/A.

Conflito de Interesse

O conselheiro não deve intervir em qualquer operação social em que tiver interesse conflitante com o da empresa, bem como na deliberação que a respeito tomarem os demais administradores, cumprindo-lhe cientificá-los do seu impedimento e fazer consignar, em ata de reunião

**MANUAL DO CONSELHEIRO DE ADMINISTRAÇÃO
REPRESENTANTE DAS EMPRESAS ELETROBRAS**

do Conselho de Administração, a natureza e extensão do seu interesse, conforme disposto no art. 156 da Lei nº 6.404.

Ao conselheiro não é permitido participar de deliberação sobre matéria na qual seu pronunciamento não seja independente, exercendo influência ou tomando decisões de forma parcial, não podendo deliberar quando ocorrer conflito de interesse pessoal ou relativo a terceiros sob sua influência.

O conselheiro representante dos empregados não participará das discussões e deliberações sobre assuntos que envolvam relações sindicais, remuneração, benefícios e vantagens, inclusive matérias de previdência complementar e assistenciais, hipóteses em que fica configurado o conflito de interesse, conforme o art. 2º, § 3º, da Lei nº 12.353, de 28 de dezembro de 2010, e o art. 8º da Portaria nº 26 do Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão.

A Lei nº 12.813, de 16 de maio de 2013, define conflito de interesses como a situação gerada pelo confronto entre interesses públicos e privados, que possa comprometer o interesse coletivo ou influenciar, de maneira imprópria, o desempenho da função pública. A configuração do conflito de interesses independe da existência de lesão ao patrimônio público, bem como do recebimento de qualquer vantagem ou ganho pelo agente público ou por terceiro.

O administrador deve abster-se de votar nas matérias em que tiver interesse particular (direto ou indireto) envolvido. Assim que identificado o conflito de interesses em relação a um tema específico, a pessoa envolvida deve afastar-se, inclusive fisicamente, das discussões e deliberações, sem descuidar dos seus deveres legais como administrador. Caso o envolvido não o faça, outra pessoa poderá manifestar o conflito. O afastamento temporário deve ser registrado em ata, bem como a razão de sua abstenção.

É dever dos conselheiros monitorar e administrar potenciais conflitos de interesses dos executivos, dos membros do conselho e dos acionistas, de forma a evitar o mau uso dos ativos da organização e, especialmente, abusos em transações entre partes relacionadas.

A Lei nº 12.813 estabelece ainda um rol de informações que os agentes públicos estão obrigados a enviar à Comissão de Ética Pública, aplicando-se esta disposição inclusive para aqueles que estejam em gozo de licença ou período de afastamento. Em conformidade à referida lei, são consideradas hipóteses de conflito de interesses:

1. divulgar ou utilizar indevidamente informações privilegiadas, obtidas durante o exercício do cargo, seja em proveito próprio ou de terceiros;

**MANUAL DO CONSELHEIRO DE ADMINISTRAÇÃO
REPRESENTANTE DAS EMPRESAS ELETROBRAS**

2. prestar serviços ou negociar com pessoas físicas ou jurídicas interessadas na decisão do agente público ou de colegiado do qual este participe;
3. exercer atividades incompatíveis com as atribuições do cargo ou emprego que ocupa, inclusive em áreas ou matérias correlatas;
4. atuar, mesmo informalmente, como procurador ou intermediário de interesses privados em órgãos e entidades de qualquer dos poderes da União, estados, Distrito Federal e municípios;
5. praticar atos que beneficiem pessoa jurídica em que participe o próprio agente público, seu cônjuge ou parentes (até o 3º grau);
6. receber presente de quem tenha interesse em decisão do agente público ou de colegiado do qual este participe, fora dos limites e condições estabelecidos em regulamento; e
7. prestar serviços, mesmo que eventuais, a empresa cuja atividade seja controlada, fiscalizada ou regulada pelo ente ao qual o agente público está vinculado.

Dever de Informar

O art. 157 da Lei das S/A relaciona as situações em que o administrador terá o dever de informar, aplicáveis às companhias abertas.

É dever do administrador divulgar prontamente todo e qualquer fato relevante relacionado com os negócios e o estado da empresa, salvo expressa autorização da CVM em contrário.

Por sua vez, a Instrução Normativa CVM nº 358/02, que dispõe sobre a divulgação e uso de informações sobre ato ou fato relevante relativo às companhias abertas, em seu art. 2º, define o que é fato relevante e considera como tal, entre outros casos, o ato que possa influir de modo ponderável “na decisão dos investidores de exercer quaisquer direitos inerentes à condição de titular de valores mobiliários emitidos pela empresa ou a ele referenciados”. Tal instrução determina que o aviso deva ser feito dentro do menor intervalo de tempo possível, nos termos do *caput* do art. 3º.

Ademais, nas companhias abertas, os administradores têm o dever de observar a Política de Negociação de Valores Mobiliários da respectiva empresa e informar imediatamente ao diretor de Relações com Investidores da empresa sobre todas as negociações que realizarem com valores mobiliários de emissão da companhia ou de sociedades

**MANUAL DO CONSELHEIRO DE ADMINISTRAÇÃO
REPRESENTANTE DAS EMPRESAS ELETROBRAS**

controladas de que sejam titulares ou pessoas relacionadas ao respectivo administrador.

10.2 - Responsabilidades Civil, Administrativa e Penal

A Lei das S/A elenca as sanções atribuídas aos administradores que não cumprirem com as suas obrigações.

As irregularidades que venham a ser cometidas pelos administradores podem ter sua conduta apreciada sob os ângulos da responsabilidade civil, administrativa e penal.

Os membros do Conselho de Administração responderão pelos danos provenientes da omissão no cumprimento dos seus deveres e por atos praticados com culpa ou dolo, com violação da Lei ou do Estatuto Social da empresa. Trata-se de omissão não promover representação à Assembleia Geral de atos irregulares dos administradores, quando deixar de votar matéria do interesse social ou quando aprovar contas ou relatórios que infrinjam a Lei e o Estatuto Social.

A responsabilidade administrativa decorre da má gestão pura e simples e pode acarretar o rebaixamento ou destituição do administrador. A responsabilidade administrativa pode ser vista sob o ângulo de atuação das autoridades públicas de controle e fiscalização, como CVM e Conselho Administrativo de Defesa Econômica (CADE).

Como regra, o administrador não é pessoalmente responsável pelos prejuízos causados pela empresa a terceiros ou que ela mesma sofra em decorrência de suas próprias atividades, desde que, evidentemente, tais prejuízos decorram de atos regulares de gestão, assim considerados aqueles praticados pelo administrador dentro de suas atribuições legais e estatutárias, com observância do objeto social da empresa.

Quando atua no âmbito de seus poderes e em consonância com as normas legais e estatutárias aplicáveis, a caracterização do ilícito civil depende da comprovação de que houve culpa (negligência, imprudência ou imperícia) ou dolo (intenção deliberada de produzir o resultado danoso). Tendo o administrador infringido o Estatuto ou a legislação aplicável, não se exige comprovação da ocorrência da culpa, pois esta é consequência do fato da infração cometida, por si só. Logo, a responsabilidade civil decorre do ilícito e o administrador deve compor o prejuízo sofrido pela sociedade.

Todavia, a Lei das S/A, em seu art. 159, § 6º, permite a exclusão da responsabilidade do administrador, sempre que este tenha agido de boa-fé e com vista ao interesse da empresa. No § 7º do referido artigo fica determinado que os administradores responderão pelos prejuízos

**MANUAL DO CONSELHEIRO DE ADMINISTRAÇÃO
REPRESENTANTE DAS EMPRESAS ELETROBRAS**

causados a terceiros ou a algum acionista individualmente, hipótese em que o interessado terá ação individual contra o administrador culpado.

Estando presentes quaisquer dos elementos, seja culpa, dolo, violação de lei ou do Estatuto, o administrador responderá com seus próprios bens pelos prejuízos causados à empresa ou a terceiros. Em contrapartida, não estando presente nenhum desses elementos, ainda que a empresa tenha sofrido prejuízo ou causado prejuízo a terceiros, não há o que se falar na responsabilidade dos administradores, como, aliás, vem reiteradamente decidindo a CVM, salvo nos casos de responsabilidade objetiva, segundo a qual o Direito prevê que, em determinadas situações, o administrador será responsabilizado independentemente de conduta dolosa ou culposa (casos especificados em lei, em geral, quando a atividade normalmente desenvolvida pelo autor do dano implicar, por sua natureza, risco para os direitos de outrem).

No que tange à responsabilidade penal, a irregularidade cometida pelo administrador, em certas circunstâncias, pode corresponder a uma conduta tipificada em lei como criminosa, sendo que o Código Penal, em seu art. 177, arrola alguns crimes típicos de administradores de sociedade anônima.

Cabe salientar ainda que existem outras condutas passíveis de serem praticadas por administradores de sociedades anônimas tipificadas como criminosas em outros diplomas legais, dentre as quais destacamos:

- Lei nº 1.521, de 26 de dezembro de 1951;
- Lei nº 6.385, de 7 de dezembro de 1976;
- Lei nº 7.942, de 16 de junho de 1986; e
- Lei nº 8.137, de 27 de dezembro de 1990.

11 - Obrigações dos Conselheiros Representantes das Empresas Eletrobras

As obrigações estipuladas para os conselheiros representantes das empresas Eletrobras, quando aplicáveis, são:

1. conhecer e cumprir a legislação específica do cargo assumido;
2. cumprir o Código de Ética das Empresas Eletrobras, e assinar o “Termo de Recebimento”, sem prejuízo do cumprimento do Código de Ética da companhia em que atua;

**MANUAL DO CONSELHEIRO DE ADMINISTRAÇÃO
REPRESENTANTE DAS EMPRESAS ELETROBRAS**

3. conhecer e aderir ao Programa de *Compliance* das empresas Eletrobras e o respectivo manual com assinatura de “Termo de Recebimento”;
4. conhecer o presente Manual do Conselheiro de Administração Representante das Empresas Eletrobras;
5. conhecer e cumprir o Estatuto Social da empresa em que atua e o Regimento Interno e o Acordo de Acionistas, quando houver;
6. manter seus dados pessoais e profissionais atualizados junto à Eletrobras;
7. recomendar a eleição do presidente do Conselho de Administração, caso inexistente;
8. demonstrar comprometimento com o Planejamento Estratégico das Empresas Eletrobras;
9. conhecer os assuntos constantes da pauta, previamente à reunião do Conselho;
10. zelar pelos interesses dos acionistas que representa, nas atividades da empresa, evitando conflito de interesses;
11. zelar pela continuidade, patrimônio e rentabilidade da empresa, bem como atentar para as estratégias voltadas para negócios eticamente corretos;
12. no caso de ocorrência, durante as reuniões do Conselho de Administração de SPEs, da discussão de assuntos relevantes e que possam impactar a situação econômica e financeira da Eletrobras ou empresa Eletrobras, ou sua participação na empresa em questão, o conselheiro deverá dar ciência à área de gestão de SPEs da Eletrobras, por meio do e-mail corporativo: gestaospes@eletrobras.com ou da empresa Eletrobras que seja acionista na SPE, com a devida urgência, observadas as regras de sigilo e equidade no tratamento das informações;
13. no caso de SPEs, disponibilizar à área de Gestão de SPEs as atas de reunião devidamente assinadas por todos os membros presentes nas reuniões do Conselho, em até 60 (sessenta) dias após a realização da mesma, por meio do e-mail corporativo: gestaospes@eletrobras.com ou por meio do email corporativo da empresa Eletrobras que seja acionista na SPE;

**MANUAL DO CONSELHEIRO DE ADMINISTRAÇÃO
REPRESENTANTE DAS EMPRESAS ELETROBRAS**

14. no caso de SPEs, o Conselheiro deve realizar o acompanhamento de contratações e dos contratos relevantes, com reporte trimestral à área de gestão de SPEs da Eletrobras, por meio do e-mail corporativo: gestaospes@eletrobras.com ou da empresa Eletrobras que seja acionista na SPE, de acordo com as diretrizes contidas na versão vigente do Manual de SPE;
15. no caso em que se faça necessário dirimir dúvidas ou fornecer apoio aos representantes em controladas, coligadas ou em SPEs, envolvendo questões jurídicas, societárias, financeiras e de governança, é disponibilizado pela área de Governança Corporativa, o email corporativo: Proj-conselheiros@eletrobras.com como canal de apoio aos Conselheiros de Administração;
16. informar à área de Governança Corporativa, por meio do e-mail corporativo: Proj-conselheiros@eletrobras.com, tão logo o Conselheiro de Administração seja cientificado da previsão de realização de Assembleia Geral de Acionistas na empresa;
17. participar ativa e diligentemente das reuniões do Conselho;
18. monitorar os indicadores estratégicos ao longo do ano, verificando o alcance de metas;
19. comunicar tempestivamente à Eletrobras qualquer indício de irregularidade ou descumprimento das normas legais e adotar medidas ou iniciativas que, a seu juízo e observados os limites de sua competência, auxiliem os órgãos de controle envolvidos;
20. para as empresas abertas com registro junto à CVM, verificar se estão atendendo às suas normas e instruções;
21. atender às exigências previstas nos Regulamentos de Práticas Diferenciadas de Governança Corporativa dos Níveis 1 e 2 e do Novo Mercado da Bolsa de Valores, Mercadorias e Futuros — BM&FBOVESPA, no caso de a empresa aderir a qualquer um destes regulamentos;
22. estar disponível, contribuindo para a Eletrobras no acesso às informações quando solicitado, observadas as regras da legislação vigente;
23. aprovar o Código de Ética da empresa e o seu próprio Regimento Interno;

**MANUAL DO CONSELHEIRO DE ADMINISTRAÇÃO
REPRESENTANTE DAS EMPRESAS ELETROBRAS**

24. caso não haja Regimento Interno do Conselho de Administração, recomendar a sua elaboração;
25. examinar eventuais passivos ambientais, seu tratamento e as contingências e sua evolução;
26. colaborar para a conservação do meio ambiente, atendendo aos princípios do desenvolvimento sustentável;
27. acompanhar os assuntos relacionados à auditoria interna da empresa e solicitar, sempre que necessário, o seu exame e pronunciamento;
28. participar da Assembleia Geral, quando convidado, visando responder aos pedidos de informações formulados pelos acionistas, não podendo votar enquanto conselheiro, tendo sua participação pautada no interesse social, observando seus deveres e responsabilidades nos termos da Lei das S/A;
29. acompanhar, quando for o caso, a implantação das recomendações da Lei Sarbannes-Oxley (SOX);
30. aprovar a política de gestão de riscos e acompanhar a implementação;
31. garantir que a empresa, na condução de seus negócios, atue em inteira conformidade com a Lei Anticorrupção Brasileira (Lei nº 12.846/2013) e com a Lei Contra Práticas de Corrupção Estrangeiras, norte-americana, de 1977, e suas subsequentes alterações, denominada *Foreign Corrupt Practices Act* (FCPA), sem prejuízo de qualquer outra legislação antissuborno e anticorrupção aplicável, ou qualquer outra legislação, regra ou regulamento de propósito e efeito similares, abstendo-se de praticar qualquer conduta que possa ser proibida a pessoas sujeitas às leis supracitadas;
32. aderir ao Programa de *Compliance*, quando editado pela empresa na qual atua;
33. Participar, na posse e anualmente, de treinamentos específicos sobre legislação societária e de mercado de capitais, divulgação de informações, controle interno, código de conduta, Lei nº 12.846 de 1º de agosto de 2013 e demais temas relacionados à atividade da empresa, tendo em vista o Decreto nº 8.945/2016. Segundo o citado decreto, é vedada a recondução do conselheiro que não participar de nenhum treinamento anual disponibilizado pela empresa nos últimos dois anos.

12 - Controles Operacionais, Econômicos e Financeiros

O conselheiro representante das empresas Eletrobras deverá também atuar no cumprimento das diretrizes referentes às informações e demonstrações financeiras, adotando as Normas Internacionais de Contabilidade para elaboração e divulgação destas demonstrações, objetivando a não imputação de multas ou qualquer penalidade à Eletrobras ou a seus administradores, por atraso na apresentação de quaisquer de suas informações contábeis periódicas, por órgãos reguladores ou fiscalizadores, nacionais ou internacionais.

Para as empresas cujos respectivos Estatutos preveem dispositivos sobre os procedimentos estabelecidos, conforme o parágrafo anterior, em caso de imputação de multa, a companhia na qual o conselheiro atua ficará responsável pelo ressarcimento à Eletrobras dos prejuízos causados no respectivo montante que houver contribuído no consolidado para a imputação da respectiva multa.

É aconselhável que os conselheiros empreguem esforços para que as disposições estatutárias referentes aos procedimentos citados sejam replicadas nos Estatutos Sociais das suas controladas, subsidiárias e empresas na qual possuam participação acionária, assim como em acordos de acionistas que venham a celebrar, para que as empresas de cujo capital participem passem a adotar as mesmas providências e compromissos ora estabelecidos.

13 - Instrumentos de Suporte

A boa atuação dos conselheiros de administração depende da qualidade dos documentos distribuídos antecipadamente, pois é necessário tempo para leitura de todos, no intuito de se prepararem para as reuniões. Desse modo, o conselheiro de administração deve conhecer previamente os assuntos a serem tratados nas reuniões e receber, com antecedência, o material necessário para opinar.

É recomendável que as empresas adotem recursos tecnológicos para a distribuição ágil do material de suporte à decisão com menor custo e maior praticidade, como: CDs, escritórios virtuais, portal de governança, entre outros.

São listados a seguir alguns instrumentos que contribuem para a eficácia do Conselho de Administração:

1. planos estratégico, de negócios e gestão;

**MANUAL DO CONSELHEIRO DE ADMINISTRAÇÃO
REPRESENTANTE DAS EMPRESAS ELETROBRAS**

2. Contrato de Metas de Desempenho Empresarial (CMDE), para as empresas Eletrobras;
3. atas das assembleias de acionistas;
4. atas do Conselho Fiscal;
5. atas de reuniões de Diretoria;
6. atas anteriores do Conselho de Administração;
7. Estatuto Social e normas internas da empresa;
8. regimento interno do Conselho e de seus comitês, manuais da empresa e acordo de acionistas, quando houver;
9. balancetes analíticos mensais;
10. Informações Trimestrais (ITR) e Anuais (IAN) da CVM;
11. Formulário de referência, para companhias abertas, conforme Instrução CVM nº 480;
12. Formulário 20F, para empresas listadas na *Securities and Exchange Commission* (SEC);
13. monitoramento de riscos e de orçamento;
14. resumo executivo, quando adotado pela empresa;
15. relatório anual e relatório da Aneel;
16. relatório de administração e demonstrações financeiras;
17. resultados dos trabalhos das auditorias internas e externas;
18. legislação pertinente à atividade da empresa;
19. relatórios de fiscalização da União.

Além do conhecimento da Lei das Sociedades Anônimas, Leis das Estatais e legislação complementar, bem como das normas estabelecidas por órgãos reguladores e do mercado de capitais (Conselho Monetário Nacional, Banco Central do Brasil, CVM, agências reguladoras etc.), os conselheiros devem fazer uso de outros documentos que consolidam suas atribuições.

13.1 - Regimento Interno do Conselho de Administração

Dada a atividade de natureza colegiada do órgão, é recomendável que o Conselho de Administração tenha uma norma para o seu funcionamento interno, com vistas a uniformizar a conduta de seus membros diante de várias situações que podem ocorrer ao longo do mandato, sem restringir a atuação individual do conselheiro. O Regimento Interno é fundamental para que os trabalhos possam ser desenvolvidos sem desperdiçar tempo desnecessário com aspectos administrativos e burocráticos. O Regimento Interno pode complementar as disposições estatutárias no que tange ao funcionamento do Conselho e sua aprovação depende da decisão do próprio colegiado.

As organizações que acessam o mercado de capitais devem disponibilizar esse regimento em seu *website*.

13.2 - Manuais de Governança Corporativa

Uma governança corporativa eficaz contribui para um desenvolvimento econômico sustentável, proporcionando melhorias no desempenho das empresas.

Diversos aspectos do escopo de atuação do Conselho de Administração, dentre os quais a transparência das informações, o relacionamento com os acionistas e demais partes relacionadas e a responsabilidade profissional dos conselheiros, podem ser encontrados em documentos direcionados à governança corporativa.

A leitura desses documentos auxilia o conselheiro no seu dia a dia, estabelecendo metas de aperfeiçoamento de seu trabalho e dos padrões de governança da empresa.

Esses documentos possuem várias nomenclaturas, mas todos objetivam orientar e enriquecer o conhecimento dos conselheiros, tais como:

1. Princípios e Diretrizes de Governança da Organização para Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE);
2. Manual do Conselheiro de Administração da Secretaria de Coordenação e Governança das Empresas Estatais (Sest);
3. Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa do Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC);

**MANUAL DO CONSELHEIRO DE ADMINISTRAÇÃO
REPRESENTANTE DAS EMPRESAS ELETROBRAS**

4. Carta de Orientação para Atuação de Conselheiros de Administração do Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC);
5. Caderno de Boas Práticas para Reuniões do Conselho de Administração (IBGC);
6. Caderno de Monitoramento de Desempenho Empresarial (IBGC);
7. Caderno Boas Práticas de Governança Corporativa para Sociedades de Economia Mista (IBGC);
8. Cartilha de Governança Corporativa da CVM;
9. Manual para participação em Assembleias de Acionistas da Eletrobras;
10. Manual de Avaliação de Desempenho do Conselho de Administração e da Diretoria Executiva da Eletrobras;
11. Código das Práticas de Governança Corporativa da Eletrobras; e
12. Manual de Divulgação e Uso de Informações Relevantes e Política de Negociação de Valores Mobiliários de Emissão da Eletrobras.

13.3 - Regulamentos do Mercado de Capitais

Independentemente de ser a empresa de capital aberto ou não, os regulamentos do mercado de capitais são úteis, pois estão amparados na transparência e proteção ao acionista.

Tais regulamentos são importantes parâmetros para quaisquer empresas, inclusive para que futuramente estejam capacitadas a evoluir no mercado, o que possibilitará a redução dos seus custos de captação de empréstimos ou financiamentos. Pela importância, citamos os Regulamentos de Práticas Diferenciadas de Governança Corporativa dos Níveis 1 e 2 e do Novo Mercado da BM&FBOVESPA.

14 - Avaliação de Desempenho

Como forma de assegurar que o Conselho de Administração, Conselho Fiscal e a Diretoria Executiva desempenhem seus papéis alinhados à estratégia corporativa, deve-se analisar a contribuição destes para o

**MANUAL DO CONSELHEIRO DE ADMINISTRAÇÃO
REPRESENTANTE DAS EMPRESAS ELETROBRAS**

alcance dos objetivos organizacionais, tendo em vista influenciar resultados futuros mais eficientes e eficazes para o negócio.

Uma avaliação de desempenho, individual e coletiva, dos membros estatutários, deve ser realizada anualmente, segundo o Decreto nº 8.945/2016. É importante que a avaliação seja respaldada por processos formais, com escopo de atuação e qualificação bem definido. A participação de especialistas externos pode contribuir para a objetividade do processo.

O resultado da avaliação de desempenho deverá ser divulgado pelo presidente do Conselho aos demais membros do colegiado para conhecimento, análise e elaboração de um plano de ações mitigadoras, quando julgarem necessário.

15 - Relações do Conselho de Administração

O relacionamento com outros órgãos deve ter foco na boa convivência e no cuidado para evitar sobreposição de tarefas, acontecendo de forma eficaz e transparente.

15.1 - Com os Acionistas

Os conselheiros de administração, quando convidados a participar da Assembleia, devem agir sempre no melhor interesse da empresa, observando o que a esse respeito dispõe o Estatuto Social da companhia e os deveres e responsabilidades a que estão submetidos segundo a Lei nº 6.404 (Lei das S/A), de 15 de dezembro de 1976, principalmente nos artigos 153 a 158. Sua participação dar-se-á a título de esclarecimento aos acionistas, quando da solicitação destes, não podendo participar da votação enquanto conselheiro.

Entretanto, o presidente do Conselho deve estabelecer um canal de contato com os acionistas, não restrito às situações de Assembleia.

O Conselho deve também prestar contas de suas atividades, com o objetivo de permitir-lhes um bom entendimento e uma avaliação das ações do órgão. Sendo o elo entre os acionistas e as demais partes interessadas, o Conselho de Administração deve estabelecer canais de comunicação com estes, como instrumento de prestação de contas, no sentido de facilitar o entendimento de suas ações.

**MANUAL DO CONSELHEIRO DE ADMINISTRAÇÃO
REPRESENTANTE DAS EMPRESAS ELETROBRAS**

Os principais veículos para essa comunicação com os acionistas são o Relatório Anual, o Relatório de Administração, o website da organização, a própria Assembleia de Acionistas.

É permitido e desejável também o contato direto com os acionistas, observadas as regras de sigilo e equidade no tratamento das informações.

15.2 - Com o Conselho Fiscal

O Conselho Fiscal é o órgão responsável por fiscalizar a gestão da Diretoria Executiva e do Conselho de Administração, além de assessorar a Assembleia Geral.

É recomendável que o Conselho de Administração se reúna periodicamente com o Conselho Fiscal para tratar de assuntos de interesse comum, com fim de mútuo apoio na compreensão dos temas críticos que afetam o processo decisório das empresas, desenvolvendo, assim, uma agenda de trabalho produtiva.

O Conselho Fiscal tem o direito e o dever de participar de reuniões do Conselho de Administração em que se discutam assuntos sobre os quais ele deva opinar.

Para sua efetiva atuação, os órgãos da administração são obrigados a disponibilizar cópias das atas de suas reuniões aos membros do Conselho Fiscal, no prazo de 10 dias. Devem disponibilizar também cópias dos balancetes e demais demonstrações financeiras, além dos relatórios de execução de orçamentos, quando houver, no prazo de 15 dias, conforme disposto no artigo 163 da Lei nº 6.404/1977.

15.3 - Com a Diretoria Executiva

Os conselheiros devem ter conhecimento das atividades da Diretoria Executiva, responsável pela gestão diária dos negócios, visando à manutenção do fluxo eficiente de informações entre os órgãos. Uma das principais responsabilidades do Conselho de Administração é a escolha ou substituição do executivo principal e dos demais diretores, além da definição da remuneração e benefícios destes, nos limites estabelecidos pela Assembleia Geral.

As solicitações de informações pelo Conselho deverão ser enviadas ao diretor-presidente, visando facilitar a comunicação entre o Conselho e a Diretoria. O diretor-presidente é o elo entre o Conselho e a empresa,

**MANUAL DO CONSELHEIRO DE ADMINISTRAÇÃO
REPRESENTANTE DAS EMPRESAS ELETROBRAS**

sendo vital a permanência de comunicação clara e contínua, visando proporcionar tomada de decisões mais eficazes.

É recomendável que o principal executivo participe de parte da reunião do Conselho, bem como outros executivos da empresa, quando se tratar de temas de sua competência, visando instruir e esclarecer as matérias submetidas à deliberação, devendo suas manifestações constar da ata dos trabalhos quando os membros do Conselho considerarem necessário.

A participação nas reuniões do Conselho poderá ser estendida a empregados da empresa na qual o conselheiro atua ou de suas controladas, caso os conselheiros assim o desejarem para dirimir eventuais dúvidas e obter mais esclarecimentos sobre as matérias a serem deliberadas.

15.4 - Com Comitês do Conselho

O Conselho de Administração deve estimular a constituição de comitês, com atribuições específicas de análise e recomendação sobre determinadas matérias, sempre que julgar necessário. Os comitês não têm poder decisório, são órgãos acessórios, e deverão submeter seus relatórios ao Conselho de Administração, dando suporte a este em determinadas atividades.

Cabe ao Conselho a aprovação dos regimentos internos destes comitês e a nomeação de seus membros.

Os comitês devem ser formados, preferencialmente, por membros do Conselho de Administração. O conselheiro que acumular função executiva não deve participar destes comitês.

Cada comitê deve ser composto de, no mínimo, três membros, todos com conhecimentos sobre o tópico em questão, e deve contar com, ao menos, um especialista em seus respectivos temas.

O Decreto nº 8.945/2016 prevê a criação de dois Comitês estatutários, de Auditoria e de Elegibilidade, este último com a atribuição de opinar, de modo a auxiliar os acionistas na indicação de administradores e conselheiros fiscais sobre o preenchimento dos requisitos e a ausência de vedações para as respectivas eleições, bem como verificar a conformidade do processo de avaliação dos administradores e dos conselheiros fiscais. Os Regimentos Internos destes comitês devem ser aprovados pelo Conselho de Administração.

15.5 - Com a Auditoria Independente

Cabe ao Conselho a escolha e destituição dos auditores independentes, avaliando seu desempenho e verificando seu plano de trabalho. No caso da existência do Comitê de Auditoria, caberá a este tratar desses assuntos e submetê-los à aprovação do Conselho.

15.6 - Com a Auditoria Interna

A Auditoria Interna deve se reportar ao Comitê de Auditoria ou, na falta deste, ao Conselho de Administração.

O Conselho também deve aprovar o planejamento anual, analisar os resultados e monitorar a implementação das recomendações apresentadas pela Auditoria Interna.

É indicado que o Conselho e o Comitê de Auditoria participem no planejamento das atividades de auditoria interna.

15.7 - Consultorias Especializadas

Os conselheiros poderão, em se tratando de temas sobre os quais desejem maior *expertise* para opinar, contratar uma consultoria ou assessoria externa especializada para auxiliá-los em suas análises e decisões, inclusive mediante contratação de pareceres técnicos.

O Conselho de Administração deverá deliberar, previamente, sobre a inclusão dessa despesa em seu orçamento, de forma que todos os conselheiros possam usufruir da consultoria especializada.

15.8 - Partes Relacionadas

Ao contratar Transações entre Partes Relacionadas ("TPRs" ou "TPR"), os administradores devem zelar pelo interesse da empresa, preservando a equidade entre todos os sócios. Devem agir ainda de modo independente da parte relacionada e com transparência.

Visando sua legitimidade e validade, as TPRs devem ser comutativas ("ganha/ganha"), isto é, proveitosas às partes contratantes, observando a relação de troca, a adequação da metodologia de avaliação adotada aos ativos envolvidos, a razoabilidade das projeções e a verificação de alternativas disponíveis no mercado.

**MANUAL DO CONSELHEIRO DE ADMINISTRAÇÃO
REPRESENTANTE DAS EMPRESAS ELETROBRAS**

É importante que a empresa estabeleça e aprove formalmente uma Política de TPRs, como forma de disciplinar as transações e monitorá-las. A diretoria deve elaborar a proposta de Política e submetê-la à aprovação do Conselho de Administração, a qual deve ser amplamente divulgada externa e internamente, inclusive no *website* da empresa.

Os administradores, sob a supervisão do Conselho Fiscal, devem cumprir e executar a Política para TPRs.

Caso um profissional ou acionista possua interesse próprio ou conflitante com o da sociedade na TPR, ele deve, justificadamente, abster-se de participar da negociação e da decisão relativa à operação. Esta obrigação se aplica aos acionistas, conselheiros de administração, diretores, profissionais responsáveis pela estruturação da operação e a qualquer parte relacionada a estas pessoas. Quanto antes o conflito relativo à TPR for revelado pela parte conflitada ou, quando não revelado, identificado pelos sistemas de controle interno da sociedade, melhor.

TPRs rotineiras realizadas no curso normal de negócios podem ser decididas pela Diretoria, enquanto que a análise de TPRs materiais ou sensíveis deve ser atribuição do Conselho de Administração.

O relatório anual da administração, os formulários de divulgação de informações periódicas e eventuais e as notas explicativas das demonstrações financeiras deverão conter informações sobre as TPRs: claras, corretas, completas e concisas (4 "Cs"), evidenciando todos os elementos das TPRs.

Mesmo TPRs sem impacto patrimonial imediato devem ser divulgadas com abrangência, especialmente se forem sensíveis, materiais ou estrategicamente relevantes para a empresa.

As TPRs são objeto de recomendações na Cartilha da CVM (Recomendações da CVM sobre Governança Corporativa, junho de 2002) e nos Códigos editados pelo IBGC e pela Associação Brasileira das Companhias Abertas (Abrasca) e pelo Comitê de Aquisições e Fusões (CAF).

A CVM editou diversos atos normativos para disciplinar TPRs contratadas por companhias abertas, tais como as Instruções CVM nºs 358/02, 480/09, 481/09, 488/10, 509/11, 520/12, 525/12, 547/14 e 552/14, a Deliberação CVM nº 642/10 e o Parecer de Orientação CVM nº 35/08.

16 - Diretrizes da OCDE

A Organização Nacional para Cooperação e Desenvolvimento Econômico — OCDE sugere algumas diretrizes que o Conselho de Administração deve adotar e efetivamente contribuir para o aperfeiçoamento da governança corporativa na empresa:

- **concentrar sua atuação nos direcionamentos estratégicos, não interferindo nas decisões operacionais do dia a dia da empresa:** os conselheiros não devem se envolver nas questões operacionais da empresa. A atuação deve ser restrita a permitir que a empresa tenha autonomia funcional para alcançar os objetivos estratégicos que foram definidos;

- **criar comitês internos para aprofundamento do estudo de assuntos estratégicos:** certos assuntos merecem uma abordagem mais profunda para que a decisão a ser tomada seja tecnicamente bem fundamentada. A criação de comitês permite que alguns membros do conselho se dediquem e apresentem estudos que possam subsidiar tomadas de decisão;

- **incluir na pauta das reuniões ordinárias do conselho o acompanhamento da execução dos objetivos estratégicos:** os conselheiros devem atuar ativamente na formulação, acompanhamento e revisão dos objetivos corporativos, estabelecendo ainda indicadores de desempenho e identificando fatores de risco;

- **observar o regimento interno:** o regimento interno do Conselho de Administração tem a função de dar transparência e de servir de guia para os seus membros. Devem ser abordadas as responsabilidades, procedimentos para operação e tomada de decisão;

- **avaliar anualmente de forma sistemática a Diretoria Executiva e que essa avaliação seja feita com base no alcance dos objetivos estratégicos definidos:** a avaliação formal e sistêmica do desempenho da Diretoria Executiva das empresas estatais tem como objetivo tornar mais profissional a relação com o Conselho, uma vez que estarão acordadas as ações esperadas, sempre em sintonia como estratégias da empresa;

- **definir que as reuniões ordinárias do Conselho sejam realizadas no mínimo uma vez por mês:** o acompanhamento dos objetivos estratégicos deve ser feito tempestivamente e reuniões com periodicidade mínima mensal servem para que possíveis alterações sejam feitas rapidamente;

- **exigir como prática comum a realização de reuniões conjuntas dos membros dos Conselhos de Administração e Fiscal para troca de informações, independentemente daquelas exigidas em lei:** a tomada de ação implica que o conselheiro esteja informado. A realização de reuniões conjuntas permite maior transparência e decisões fundamentadas e com respaldo técnico;

- **estabelecer relacionamento com os auditores independentes, aprovando seu plano de trabalho e avaliando seu desempenho:** os auditores independentes devem se reportar diretamente ao Conselho de Administração para que possam fazer uma análise independente e técnica da atuação da empresa;

- **deliberar com base nas informações e recomendações da Auditoria Interna:** o conselheiro deve estar em contato permanente com os auditores internos, solicitando, quando conveniente, informações e tomando decisões baseadas em pareceres técnicos da Auditoria Interna, órgão subordinado diretamente ao Conselho de Administração;

- **incentivar que a empresa tenha um Plano Estratégico, com a definição de objetivos de médio e longo prazo e um plano de investimentos plurianual aprovado pelo Conselho:** o conselheiro deve atuar no sentido da longevidade e permanência da empresa. O exercício de definição dos objetivos de médio e longo prazo permite que a empresa esteja melhor preparada para o futuro e que possa desde já agir no sentido de alcançar suas metas. Nesse sentido, a estruturação e divulgação de um plano de médio e longo prazo permite que a empresa tenha clareza dos caminhos a serem seguidos;

- **garantir que o orçamento anual esteja aderente ao Plano Estratégico:** o acompanhamento da execução orçamentária deve ser feito mensalmente para garantir a aderência ao Plano Estratégico, permitindo que possíveis alterações sejam orientadas pelos conselheiros em tempo hábil;

- **exigir que a empresa tenha requisitos mínimos para a nomeação de conselheiros e membros da Diretoria:** os conselheiros e dirigentes são os responsáveis pela gestão da empresa e devem estar preparados para suas atribuições. A definição dos requisitos mínimos para preenchimento desses cargos minimiza as possibilidades de que pessoas não adequadamente preparadas possam assumi-los;

- **acompanhar as recomendações do Conselho Fiscal:** as recomendações do Conselho Fiscal são sempre com o objetivo de melhorar a gestão e o desempenho da empresa; dessa forma, é essencial que o conselheiro de administração conheça, discuta e avalie as recomendações do Conselho Fiscal;

**MANUAL DO CONSELHEIRO DE ADMINISTRAÇÃO
REPRESENTANTE DAS EMPRESAS ELETROBRAS**

- **exigir que a Diretoria divulgue periodicamente informações sobre sua atuação, em particular sobre suas práticas de governança corporativa, e informe em suas notas explicativas situações de risco ou passivo contingente não incluídos nos itens de balanço patrimonial, independentemente de exigência legal:** a transparência é um dos princípios da governança corporativa. Ainda que não seja exigido por lei, o conselheiro deve atuar para que as situações de risco ou de passivo contingente sejam divulgadas tempestivamente por meio de notas explicativas. Em especial pelo fato de ser uma empresa na qual o Governo e o contribuinte têm especial interesse, a ampla divulgação das iniciativas e informações da estatal tem o aspecto positivo de dar tranquilidade e segurança a todas as partes interessadas.

17 - Bibliografia

1. CARVALHOSA, Modesto; LATORRACA, Nilton. Comentários à Lei das Sociedades Anônimas. São Paulo: Editora Saraiva, 1998.
2. Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa - Instituto Brasileiro de Governança Corporativa IBGC. São Paulo, SP, 4ª ed., 2009.
3. Lei nº 6.404, de 15 de dezembro de 1976.
4. Lei nº 13.303, de 30 de junho de 2016.
5. Decreto 8.945, de 27 de dezembro de 2016.
6. Manual do Conselheiro de Administração do Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão (MPDG). Disponível em: <<http://www.planejamento.gov.br> >
7. Modelo de Regimento Interno de Conselho de Administração - Instituto Brasileiro de Governança Corporativa. Coordenação: Paulo Fernando Campos Salles de Toledo. São Paulo, SP: IBGC, 2008 (Série Cadernos de Governança Corporativa, 5).
8. Caderno de Boas Práticas para Reuniões do Conselho de Administração - Instituto Brasileiro de Governança Corporativa. São Paulo, SP: IBGC, 2010 (Série Cadernos de Governança Corporativa, 9).
9. Guia de Orientação Jurídica de Conselheiros de Administração e Diretores - Instituto Brasileiro de Governança Corporativa. São Paulo, SP: IBGC, 2012 (Série Cadernos de Governança Corporativa, 11).
10. Eletrobras, Instrumentos de Gestão e Políticas. Disponível em: <<http://www.eletrobras.com/elb/data/Pages/LUMISD76CB1BBPTBRIE.htm>>