

Guia  PREVI

Melhores Práticas de

Governança

Corporativa

para Conselheiros



1. Apresentação

Este guia está baseado no conhecimento e na experiência da Previ como uma das maiores investidoras institucionais do Brasil. Surgiu a partir da necessidade de que seja reforçado o papel dos conselheiros de administração e fiscal, e traz recomendações para uma atuação mais prática e efetiva no melhor interesse das companhias em que atuam.

Acreditamos que o autoconhecimento e o desenvolvimento pessoal são elementos fundamentais para a postura ativa no caminho das melhores práticas de governança corporativa.

Da mesma forma, entendemos que as companhias têm papel importante na eficiência dos conselhos e na atuação eficaz dos conselheiros, cabendo-lhes incentivar o aprimoramento constante desses profissionais e implementar uma estrutura de governança que não considere apenas a visão dos administradores e gestores, mas também os investimentos dos seus acionistas, as estratégias para a criação de valor no longo prazo, a avaliação dos riscos envolvidos e o equilíbrio entre as expectativas das diferentes partes interessadas.

Esperamos que este guia seja usado como fonte de consulta por conselheiros e por profissionais interessados em melhor se aprofundar sobre o dia a dia dos conselheiros.

2. Conselho de administração

A missão essencial do conselho de administração é atuar no melhor interesse da companhia, postura que tem como efeito proteger o patrimônio e maximizar o retorno do investimento dos acionistas.

A natureza do negócio da companhia deve ser considerada na formação do seu conselho de administração no que diz respeito aos conhecimentos exigidos e aos relacionamentos desejados, de forma que o órgão tenha uma composição que privilegie a diversidade e reúna multiplicidade de conhecimentos, experiências e visões.

O conselho de administração deve zelar pela observância dos valores, princípios e padrão de comportamento da companhia. Sua finalidade é traçar políticas e estratégias para atingimento dos objetivos da empresa.

Deve ainda zelar pela transparência e pela equidade e dispensar tratamento igualitário a todos os acionistas da companhia, sejam eles controladores ou minoritários, incentivando a criação de canal de comunicação direto com esse público.

Recomenda-se que o conselho designe um porta-voz oficial da companhia, de forma a minimizar o risco de contradições entre declarações do diretor-presidente e do presidente do conselho de administração.

As atividades de competência do conselho de administração devem estar normatizadas em um regimento interno, que torne claras suas responsabilidades, atribuições e periodicidade das reuniões.

Vale ressaltar que sua existência é contínua no tempo e, portanto, suas responsabilidades e competências não se limitam às reuniões formais e periódicas.

2.1. Responsabilidades dos administradores

O conselheiro de administração deve exercer as atribuições que a lei e o estatuto lhe conferem para atuar sempre no melhor interesse da companhia, satisfeitas as exigências de sua função social e do bem público.

O conselheiro de administração deve, portanto, servir com lealdade à companhia em que está atuando e manter reserva sobre os seus negócios, sendo-lhe vedado, por força de lei:

a) usar, em benefício próprio ou de outrem, com ou sem prejuízo para a companhia, as oportunidades comerciais de que tenha conhecimento em razão do exercício de seu cargo;

b) omitir-se no exercício ou proteção de direitos da companhia ou, visando à obtenção de vantagens, para si ou para outrem, deixar de aproveitar oportunidades de negócio de interesse da companhia;

c) adquirir, para revender com lucro, bem ou direito que sabe necessário à companhia, ou que esta tencione adquirir.

O administrador (e aí incluímos o conselheiro de administração) não é pessoalmente responsável pelas obrigações que contrair em nome da sociedade e em virtude de ato regular de gestão; responde, porém, civilmente, pelos prejuízos que causar, quando proceder:

a) dentro de suas atribuições ou poderes, com culpa ou dolo;

b) com violação da lei ou do estatuto.

O administrador não é responsável por atos ilícitos de outros administradores, salvo se com eles for conivente, se negligenciar em descobri-los ou se, deles tendo conhecimento, deixar de agir para impedir a sua prática.

Estará eximido de responsabilidade o conselheiro dissidente que faça consignar sua divergência em ata de reunião do conselho de administração ou, não sendo possível, dela dê ciência imediata e por escrito ao órgão da administração, no conselho fiscal, se em funcionamento, ou à assembleia geral.

Os conselheiros de administração são solidariamente responsáveis pelos prejuízos causados em virtude do não cumprimento dos deveres impostos por lei para assegurar o funcionamento normal da companhia, ainda que, pelo estatuto, tais deveres não caibam a todos eles.

Responderá solidariamente com o administrador quem, com o fim de obter vantagem para si ou para outrem, concorrer para a prática de ato com violação da lei ou do estatuto.

2.2. Melhores práticas do conselheiro de administração

Algumas características são desejáveis no perfil de um conselheiro de administração:

- experiência executiva;
- competências funcionais nas áreas de finanças, marketing e vendas, transformação digital, identificação e controle de riscos, estratégia, recursos humanos;

- aprendizado constante sobre o mercado, a dinâmica do setor e dos negócios onde a empresa atua, seus principais produtos, serviços, concorrentes, clientes e tecnologia;
- conhecimento da visão, missão, valores da empresa;
- busca de informações de qualidade além daquelas ordinariamente fornecidas pela empresa;
- facilidade de comunicação com seus diversos públicos de relacionamentos, tais como seus suplentes, demais conselheiros, diretores, membros de comitês, auditores, conselheiros fiscais, dentre outros;
- integridade pessoal e postura ética;
- ausência de conflitos de interesses;
- habilidade negocial;
- perfil inovador;
- postura crítica e de independência face à diretoria;
- atenção aos seus aspectos comportamentais, não permitindo que subterfúgios causados por vieses individuais comprometam a tomada de decisão;
- disponibilidade de tempo e troca com o investidor.

Para funcionar eficientemente, o conselho de administração deve dispor de informações adequadas, notadamente aquelas de amplitude corporativa e de natureza estratégica para a companhia.

O conselheiro de administração, portanto, é livre para acessar qualquer pessoa da empresa, mas não tem o poder de interferir na gestão cotidiana da companhia.

Deve ainda permanecer atento aos assuntos externos à companhia, tais como os desafios das comunidades em que atua e suas responsabilidades com o meio ambiente.

As melhores práticas de governança recomendadas aos conselheiros de administração são construídas sobre cinco pilares:

a) Transparência:

- buscar, em situações de crise, que a companhia se posicione no mercado de maneira efetiva, expondo a gestão da crise e as ações adotadas para evitar novas ocorrências;
- dispor de informação atual, estruturada, tempestiva, fidedigna e periódica sobre

o negócio e sobre suas tendências de evolução;

- supervisionar a qualidade do *disclosure* das informações corporativas, como os demonstrativos financeiros, performance estratégica e operacional, governança corporativa e questões socioambientais;
- orientar a construção de relação transparente e duradoura entre a companhia e seus públicos de interesse, com o desenvolvimento de canais de comunicação permanentes, bem como o estabelecimento de mecanismos de aferição da qualidade e do grau de satisfação quanto aos produtos e serviços oferecidos aos clientes;
- evitar situações de conflito de interesse reais, potenciais ou aparentes.

b) Estratégia:

- definir os resultados esperados, principalmente no que diz respeito ao valor da companhia, tanto em relação ao resultado financeiro quanto em relação à integração da empresa com a sociedade;
- dedicar atenção suficiente à análise e à avaliação da estratégia de médio e longo prazo. Avaliar em detalhe fatores com maior impacto na mudança do negócio (regulatório, tecnológico, mercadológico, demográfico);
- monitorar a implementação da estratégia;
- aprovar políticas de assuntos relevantes para a companhia;
- convidar especialistas externos para debater aspectos relevantes para a estratégia da empresa;
- incluir nas pautas das reuniões assuntos de relevância para o futuro;
- elaborar plano anual para discussão detalhada dos aspectos estratégicos, constituído por várias reuniões ao longo do ano;
- prevenir, por todas as formas, o vazamento de decisões que possam pôr em risco o sucesso da empresa e expor a companhia perante os órgãos reguladores;
- orientar o processo de divulgação e comunicação das informações de atos e fatos relevantes e das demais informações, inclusive aquelas previstas na legislação.

c) Gestão:

- definir a missão, os princípios gerenciais e os valores da companhia, bem como do comportamento esperado dos conselheiros e dos administradores em geral, de funcionários e colaboradores;

- incluir no regimento interno regra que vede aos conselheiros a participação no conselho de empresas concorrentes e fornecedores ou clientes relevantes;
- definir e divulgar claramente o papel, as atribuições e o alcance da autoridade do conselho de administração;
- definir o calendário anual de reuniões previamente ao início de cada exercício;
- estar atento à formação contínua de quadros diretivos e gerenciais, tornando claro o comprometimento da empresa com sua perpetuação, que passa pela profissionalização da gestão;
- selecionar e avaliar os executivos por processos transparentes, que privilegiem competências e experiências;
- fixar e rever a remuneração dos principais executivos, com o auxílio de comitê de assessoramento, bem como a política de remuneração da companhia como um todo, respeitada a verba aprovada em assembleia e parâmetros de mercado;
- realizar estudo e análise de todas as matérias de sua competência antes de sua apreciação pelo órgão, dedicando tempo à preparação de reuniões com diretores e outros executivos, visitas à operação, reuniões com investidores, visitas a clientes;
- realizar workshop com executivos de cada área para discussão de temas críticos e reunião com auditoria externa antes da aprovação das contas do exercício;
- prever em regimento interno encontros regulares com o principal executivo da companhia;
- discutir a aprovação e o monitoramento de decisões da diretoria, entre as quais se destacam fusões e aquisições; práticas de governança corporativa; e sistema de controles internos, incluindo políticas e limites de alçada;
- solicitar todas as informações necessárias ao cumprimento de suas funções, inclusive a especialistas externos, quando julgar necessário;
- agir com diligência, sem qualquer conflito de interesses, mantendo em seus arquivos registro dos fundamentos de seu convencimento, o que poderá ser usado em eventual necessidade de defesa em qualquer instância, judicial ou extrajudicialmente;
- evitar a deliberação de temas não estabelecidos na pauta de reunião previamente disponibilizada, exceto nos casos em que tal matéria requeira um posicionamento imediato do órgão;
- ser assíduo e pontual às reuniões do conselho;
- propor pautas para as reuniões do conselho;
- visitar regularmente as dependências da empresa, por iniciativa própria, otimi-

zando tempo e recursos disponíveis para tal;

- estar atento à adequação da política de distribuição de dividendos ao planejamento estratégico e orçamento de capital da companhia;
- atuar no melhor interesse da companhia, protegendo os interesses dos investidores minoritários e demais partes interessadas;
- estabelecer indicadores de gestão corporativos que possibilitem, além das medidas financeiras tradicionais, aferir o desempenho da empresa em aspectos como satisfação do cliente, do funcionário, e participação no mercado.

d) Riscos:

- buscar a vinculação da auditoria interna ao conselho de administração;
- avaliar periodicamente as estruturas de governança, de controles internos e da gestão de riscos da companhia;
- recomendar a adoção de boas práticas de integridade, com ações de prevenção, detecção e remediação de possíveis atos lesivos para companhia e sua cadeia de relacionamento;
- monitorar se as eventuais ocorrências de transações com partes relacionadas são submetidas a algum comitê de assessoramento antes de chegar ao conselho de administração;
- monitorar a aderência da companhia ao cumprimento das normas aplicáveis ao seu segmento de atuação, inclusive da Lei Anticorrupção;
- monitorar regularmente as condições contratuais e a ocorrência de fatos que devam ser comunicados às seguradoras em seguros de responsabilização de administradores, com o fim de garantir a eficácia do seguro contratado.

e) Governança e sustentabilidade:

- conciliar a busca por retornos financeiros com princípios de responsabilidade socioambiental (RSA) que resultem na longevidade dos negócios;
- buscar a adoção de medidas de governança que mitiguem os impactos ambientais e/ou sociais das atividades da empresa;
- recomendar práticas capazes de oferecer retornos econômicos, sociais e ambientais compatíveis com as expectativas de seus diferentes públicos de interesse.
- orientar que a companhia pautar suas relações com seus diversos públicos de relacionamento nos princípios de RSA, em especial:

- * combate a práticas discriminatórias, de assédio, de corrupção e de extorsão;
- * erradicação do trabalho forçado e do trabalho infantil;
- * geração e disposição de resíduos de forma responsável;
- * melhoria das condições de trabalho;
- * respeito à diversidade e promoção da equidade;
- * proteção dos direitos humanos;
- * respeito à representação dos trabalhadores;
- * utilização sustentável de recursos naturais.

2.3. Melhores práticas do presidente do conselho de administração

Os cargos de presidente do conselho de administração e diretor-presidente não devem ser acumulados pela mesma pessoa.

O presidente do conselho é o principal responsável pela criação de uma “agenda de futuro” e pela dinâmica das reuniões do conselho de administração, além de ser a principal interface com o diretor-presidente.

Nas empresas sem controle definido, a liderança do presidente do conselho de administração e sua interação com os investidores e a diretoria executiva torna-se mais necessária e relevante, contribuindo para a melhor dinâmica do fluxo de informações.

De acordo com as melhores práticas de governança, o presidente do conselho deve atuar de modo a:

- compatibilizar as atividades do conselho com os interesses da companhia, dos seus acionistas e das demais partes interessadas;
- organizar e coordenar, com a colaboração da secretaria do conselho, a pauta das reuniões, ouvidos os outros conselheiros e, se for o caso, o diretor-presidente e demais diretores;
- propor anualmente ao conselho a nomeação de: (a) secretário, preferivelmente não conselheiro, e (b) porta-voz;
- submeter ao conselho proposta de rateio da remuneração dos conselheiros, elaborada com o apoio do comitê de recursos humanos, se em funcionamento;
- propor ao conselho, ouvidos os comitês, o orçamento anual do conselho, inclusive para a contratação de profissionais externos, a ser submetido à deliberação da assembleia geral;
- presidir as reuniões do conselho e das assembleias gerais;

- assegurar a eficácia do sistema de acompanhamento e avaliação, por parte do conselho, da companhia, do próprio conselho, da diretoria e, individualmente, dos membros de cada um destes órgãos;
- propor ao conselho o calendário anual corporativo, que deverá necessariamente definir as datas de eventos, tais como assembleias gerais ordinárias, apresentações de resultados, visitas à área operacional da companhia;
- organizar, em conjunto com o diretor-presidente, quando da eleição de um novo membro do conselho, um programa de treinamento do novo conselheiro, que lhe permita tomar contato com as atividades e obter informações sobre a organização.

2.4. Comitês de assessoramento do conselho de administração

Os comitês são órgãos de assessoramento ao conselho de administração, sem poder de deliberação, que o auxiliam no desempenho de suas atribuições e responsabilidades.

As especificidades da companhia irão determinar as atribuições de cada comitê, que devem ter previsão estatutária e ser regulamentados por regimentos internos, aprovados pelo conselho de administração.

Os comitês devem ser compostos apenas por membros indicados pelo conselho de administração, com no mínimo três e no máximo cinco membros (observadas as regras de acumulação e de renovação dos cargos), aos quais deverá ser assegurado o acesso às informações da empresa necessárias à realização de seu trabalho.

Podem ser indicados a participar dos comitês conselheiros, diretores ou profissionais independentes que tenham conhecimento específico na área em que atuarão.

As melhores práticas de governança recomendam, em relação aos comitês, que possuam:

- participação de, ao menos, um conselheiro não executivo, que deverá atuar como coordenador, de modo a facilitar a integração com o conselho de administração;
- prerrogativa de propor a contratação de serviços externos de consultoria quando considerada necessária, respeitados os orçamentos anual e plurianual da companhia;
- avaliação anual de seus membros e do próprio comitê realizada pelo conselho a que assessoram;
- calendário anual de atividades.

3. Conselho fiscal

O conselho fiscal é um órgão independente do conselho de administração e da diretoria executiva, instituído pela assembleia geral, a quem presta contas.

A atuação do conselho fiscal garante o exercício do direito dos acionistas de fiscalizar a gestão dos negócios e seu escopo de atuação deve compreender também as subsidiárias, coligadas e controladas da companhia. Suas atribuições conferidas pela lei não poderão ser outorgadas a outro órgão da companhia.

3.1. Melhores práticas do conselheiro fiscal

A função fiscalizadora independente do conselho fiscal é reforçada pela atuação individual dos conselheiros prevista em lei.

A atuação do conselho fiscal deverá estar prevista no regimento interno, com foco no relacionamento com a auditoria independente, com a auditoria interna, com o comitê de auditoria e com os responsáveis pelos controles internos. O regimento deve preservar a atuação individual de cada conselheiro.

Os membros do conselho fiscal deverão exercer suas funções no exclusivo interesse da companhia; será considerado abusivo o exercício da função com o fim de causar dano à companhia, ou aos seus acionistas, ou administradores, ou de obter, para si ou para outrem, vantagem a que não faz jus e de que resulte, ou possa resultar, prejuízo para a companhia, seus acionistas ou administradores.

O membro do conselho fiscal não é responsável pelos ilícitos de outros membros, salvo se com eles foi conivente, ou se concorrer para a prática do ato.

A responsabilidade dos membros do conselho fiscal por omissão no cumprimento de seus deveres é solidária, mas dela se exime o conselheiro dissidente que fizer consignar sua divergência em ata da reunião do órgão e a comunicar aos órgãos da administração e à assembleia geral.

As melhores práticas de governança recomendadas aos conselheiros fiscais são construídas sobre dois pilares:

a) **Gestão:**

- definir, no início de cada exercício, o calendário anual de reuniões, que deverão ocorrer mensalmente;
- a presença de todos os conselheiros nas reuniões deve ser facilitada e incentiva-

da, a fim de garantir a maior representatividade dos acionistas e controle sobre as operações da companhia;

- ser assíduo e pontual às reuniões do conselho;
- propor pautas para as reuniões do conselho;
- visitar regularmente as dependências da empresa, por iniciativa própria, otimizando tempo e recursos disponíveis para tal;
- estar atento à adequação da política de distribuição de dividendos ao planejamento estratégico e orçamento de capital da companhia;
- manifestar-se sobre as demonstrações financeiras;
- atuar no melhor interesse da companhia, protegendo os interesses dos investidores minoritários e demais partes interessadas;
- verificar a existência e o cumprimento de regras para a avaliação, assinatura e execução de contratos de fornecimento de longo prazo, que tenham valores relevantes ou condições não usuais, dando ênfase àqueles com grau relevante de concentração dos negócios e os relacionados a companhias ligadas e a acionistas;
- dar conhecimento ao conselho de administração das falhas relevantes que possam afetar a exatidão das demonstrações financeiras;
- zelar para que seus diversos relacionamentos – com seus suplentes, acionistas, diretor-presidente, demais executivos, comitês, conselho de administração e auditorias – ocorram de forma eficaz e transparente;
- solicitar à administração da empresa, independentemente de decisão colegiada ou autorização do presidente do conselho fiscal, o fornecimento de cópias dos seguintes documentos (tais solicitações também abrangem as sociedades controladas e coligadas), sob o preceito da total independência de seus membros, conforme disposto na Lei das Sociedades Anônimas e visando permitir o exame minucioso de documentos e a preparação de pareceres:
 - * estatutos sociais e normativos vigentes;
 - * agenda de reunião de órgão da administração convocada para deliberar sobre matérias em que o conselho fiscal deva opinar, acompanhada, quando for o caso, dos elementos ou documentos sujeitos ao seu exame e pronunciamento, com antecedência mínima de dez dias;
 - * atas das reuniões dos órgãos de administração;
 - * balancetes mensais, informações trimestrais (ITRs), informações anuais (IANs) e demais demonstrações financeiras;
 - * relatórios da auditoria interna, quando houver;
 - * relatórios da auditoria externa, cartas recebidas e cartas dirigidas àquela auditoria;

- * relatórios de acompanhamento e execução do orçamento de investimento;
- * relatório de ações e processos de contencioso administrativo contra a empresa;
- * outros relatórios e documentos julgados necessários, a critério do conselheiro fiscal.

b) Riscos:

- acompanhar e realizar a revisão dos sistemas de controles internos e de riscos, que devem abranger todos os controles materiais, incluindo financeiro, operacional e controles de conformidade;
- buscar a integração dos riscos corporativos no planejamento estratégico;
- fiscalizar a utilização dos ativos da companhia e as transações entre partes relacionadas;
- analisar e manifestar-se sobre os contratos de mútuo de qualquer tipo, com especial atenção para aqueles firmados entre companhias relacionadas;
- debater com auditores independentes, auditores internos, contador e chefe da controladoria o resultado da avaliação do sistema de controles internos, para seu aprimoramento e certificar-se de que as recomendações efetuadas e não contestadas pela diretoria sejam implantadas no período máximo de 180 dias;
- analisar o cumprimento das políticas de doações, propaganda, contratação de consultorias e concessão de descontos comerciais e os mecanismos internos que permitam seus acompanhamentos.

4. Melhores práticas para as companhias

4.1. Composição dos conselhos

Nas empresas sem controle definido, pela própria condição de pulverização do capital e amplitude da base acionária, a influência dos acionistas na composição do conselho de administração e na diretoria da companhia é menor. Essa circunstância pode levar a um distanciamento entre a orientação estratégica da companhia e as aspirações dos detentores de seu capital.

Principalmente nesses casos, os órgãos de governança da companhia – diretoria executiva, conselho de administração, conselho fiscal – devem buscar permanente contato com os acionistas e público interessado, informando-os inclusive quanto às estratégias adotadas.

A participação de conselheiros indicados pelos acionistas não controladores nos órgãos de governança deve ser incentivada, independentemente da existência de quórum legal para indicação e eleição.

O percentual acionário necessário para a eleição pode ser flexibilizado para garantir que os acionistas não controladores presentes à assembleia possam fazer indicação.

4.2. Previsões estatutárias quanto ao funcionamento dos conselhos

As melhores práticas de governança recomendam que o estatuto da companhia contenha regras para tratar alguns pontos de funcionamento dos conselhos, os quais transcendem o regimento interno do respectivo órgão:

- prever que o funcionamento do conselho fiscal seja em caráter permanente, de modo a assegurar o exercício do direito de fiscalização da companhia pelos acionistas não controladores, sem a necessidade de que estes reúnam os percentuais de participação acionária requeridos em lei para instalação do órgão;
- na ausência ou impedimento temporário do presidente do conselho, suas funções serão exercidas interinamente pelo vice-presidente;
- em caso de ausência ou impedimento temporário de ambos, os conselheiros

remanescentes indicarão, dentre os demais membros, aquele que exercerá suas funções interinamente;

- na hipótese de ausência ou impedimento temporário de qualquer membro do conselho, este deverá funcionar com os demais, desde que respeitado o número mínimo de conselheiros;
- na eventualidade de impedimento temporário que impossibilite o respeito ao número mínimo de conselheiros, deverá ser imediatamente convocada uma assembleia geral para a eleição de membros que permitam a recomposição do referido órgão de governança.

4.3. Seguro para dirigentes e administradores (seguro D&O)

Os membros dos conselhos podem ser responsabilizados por eventuais prejuízos à companhia, ainda que tenham se absterido de votar na respectiva matéria ou não tenham recebido todas as informações necessárias quando da votação.

Portanto, recomenda-se ao conselheiro que questione sobre assuntos sob sua alçada, especialmente aqueles relevantes.

É recomendável que a companhia contrate seguro de responsabilidade civil em favor de seus administradores, com o objetivo de cobrir eventuais custos decorrentes de sua defesa, na hipótese de que seus atos regulares de gestão venham a ser questionados administrativa ou judicialmente.

A companhia deve instituir seguro para os administradores e estender a cobertura para os conselheiros fiscais.

O conselheiro, quando discordar de alguma matéria submetida à sua aprovação, deverá registrar por escrito sua manifestação de voto contrária com as suas justificativas. Tal atitude mitiga risco de responsabilização do conselheiro.

4.4. Órgãos auxiliares aos conselhos

As melhores práticas recomendam que a companhia proporcione órgãos auxiliares aos conselhos, a fim de permitir o melhor funcionamento aos órgãos e a melhor atuação aos conselheiros:

a) secretaria de governança.

A secretaria de governança não é obrigatória por lei, mas sua existência é muito recomendável. Sua função é dar suporte aos conselhos e proporcionar melhores condições para seu funcionamento.

O ideal é que a secretaria de governança seja coordenada por profissional não integrante dos conselhos e, dentre suas atividades de suporte, seja responsável por:

- encaminhar a agenda e o material de apoio às reuniões dos conselhos com antecedência mínima de sete dias úteis, acompanhada de material informativo sobre os temas a serem tratados, visando permitir ao conselheiro o exame das matérias, considerando sua complexidade;
- envidar todos os esforços para que o material de apoio ao processo decisório contenha histórico, análise técnica, parecer da área responsável, manifestação e proposta da diretoria;
- apoiar os comitês de assessoramento do conselho;
- elaborar, registrar e publicar, com clareza, todas as discussões, divergências e decisões tomadas, as atas das reuniões do conselho de administração, conselho fiscal e assembleias gerais, as quais devem ser assinadas ao encerramento das reuniões.

A fim de dar transparência e tempestividade na divulgação de informações, algumas secretarias de governança disponibilizam aos conselheiros um portal de governança, cujo acesso deverá ser restrito aos conselheiros e executivos com mandato vigente.

4.5 Avaliação de desempenho dos conselheiros

Dentre os critérios de avaliação periódica de desempenho, cada conselho deve aferir em relação ao próprio órgão se sua missão vem sendo bem atendida e, em relação a seus membros, se sua atuação é eficaz.

Assim, deve ser aferido se o conselho de administração:

- possibilita, por meio de sua atuação, o atingimento dos objetivos estratégicos e das metas operacionais;
- se acompanha a atuação do corpo diretivo, principalmente quanto à execução orçamentária, gestão de riscos e cumprimento do plano/política de investimentos, de maneira eficaz;
- é um facilitador das condições de trabalho do diretor-presidente e da diretoria executiva.

O conselheiro fiscal, no encerramento de seu mandato, deve realizar autoavaliação,

na qual seja considerado o desempenho do conselho como um todo e de cada um de seus membros individualmente. Dentre os critérios de avaliação, deve ser aferido se o conselho fiscal:

- contribui para o aperfeiçoamento da gestão de riscos da companhia;
- contribui para o aperfeiçoamento da estrutura de controles internos da companhia;
- contribui para o bom relacionamento entre os integrantes do conselho e demais instâncias da companhia relevantes para o bom funcionamento do órgão.

Elaborado pela Diretoria de Participações
da Caixa de Previdência dos Funcionários
do Banco do Brasil - PREVI



www.previ.com.br