

GUIA  PREVI
MELHORES PRÁTICAS DE
GOVERNANÇA
CORPORATIVA
PARA CONSELHEIROS 2ª ED.



1. APRESENTAÇÃO

A primeira edição do Guia Previ de Melhores Práticas de Governança Corporativa, publicada em 2017, foi baseada no conhecimento e na experiência da Previ como uma das maiores investidoras institucionais do Brasil e teve por objetivo reforçar o papel dos conselheiros de administração e fiscal para a efetiva aplicação e incorporação das melhores práticas de governança corporativa na cultura organizacional das companhias.

A evolução da Governança Corporativa vem ocorrendo de modo tão veloz que verificamos a necessidade de atualizar nosso Guia, para que ele acompanhe as inovações e seja efetivamente útil para uma atuação mais prática e efetiva dos conselheiros, sempre 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. Cabe a elas 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 dos diferentes *stakeholders*^[1].

As disposições e orientações deste Guia devem ser compreendidas e aplicadas observando-se, além das melhores práticas nele relacionadas, o ambiente legal e regulatório em que a Governança Corporativa está inserida em nosso País. Por essa razão, recomendamos a todos os conselheiros, especialmente, a leitura da Lei nº 6.404/76^[2], Lei nº 6.385/76^[3], Lei nº 12.846/2013^[4], bem como do Código Previ de Melhores Práticas de Governança Corporativa, disponível no site da Previ.

Sugerimos ainda aos conselheiros a leitura das orientações e recomendações contidas no Ofício Circular anual da Superintendência de Relações com Empresas da Comissão de Valores Mobiliários (CVM), disponível no site da autarquia.

O processo de revisão do documento tomou por base a comparação do texto original com as recomendações contidas no Código Previ de Melhores Práticas de Governança Corporativa. Foram pesquisados também estudos técnicos, práticas de mercado, bem como realizadas consultas às atualizações de normas e regulamentações de forma a contemplar temas que consideramos relevantes e que representam avanços nas práticas de governança defendidas pela Previ.

A minuta final foi construída após a realização de uma audiência restrita que contou com a participação de um público diversificado, composto por representantes da Previ, gestores de recursos, bancos de investimento, advogados, instituições de mercado e conselheiros indicados com o apoio institucional da Previ em suas empresas participadas.

Agradecemos a cada uma dessas pessoas que contribuíram para a construção deste Guia e tornaram seu conteúdo ainda mais relevante e rico para ser usado como fonte de consulta por conselheiros e por profissionais interessados em melhor se aprofundar sobre o dia a dia dos conselheiros.

2. PERFIL DOS CONSELHEIROS

Dentre as características que entendemos mais importantes no perfil dos conselheiros de administração e fiscal, destacam-se:

- disponibilidade de tempo;
- experiência executiva;
- competências técnicas alinhadas ao negócio e ao momento da companhia e compatíveis com outras presentes no órgão, tais como conhecimentos nas áreas de finanças, direito societário, marketing e vendas, transformação digital, ciência de dados, segurança cibernética, identificação e controle de riscos, estratégia, recursos humanos, inovação;
- habilidades comportamentais, especialmente escuta ativa, empatia, autocontrole, comunicação não violenta, perfil inovador, habilidade negocial, integridade, postura ética, independência e foco na mitigação de eventuais situações de conflitos de interesses;

Vale destacar que a verificação da existência de conflitos de interesses é realizada, inicialmente, no momento de eleição dos membros do conselho, conforme previsto na legislação. Entretanto, outras situações de conflitos de interesses podem surgir ao longo da atuação do conselheiro e devem ser mitigadas.

- busca constante de autodesenvolvimento, por meio do conhecimento sobre o mercado, a dinâmica do setor e dos negócios em que a empresa atua, seus principais produtos, serviços, concorrentes, clientes e tecnologia, atualização constante acerca das leis, regulamentos e práticas aplicáveis à sua função e aos aspectos da governança corporativa;
- conhecimento do propósito, visão, missão e valores da empresa;
- visão estratégica e de longo prazo alinhada ao propósito e à estratégia da companhia;
- habilidade de construção de relacionamentos e facilidade de comunicação com seus diversos públicos, tais como seus suplentes, demais conselheiros, diretores, membros de comitês, auditores, conselheiros fiscais, dentre outros;
- postura crítica e posicionamento independente diante da diretoria e de grupos ou colegiados, inclusive de categorias de acionistas, caso seus interesses possam conflitar com os da companhia;
- atenção para que as decisões não sejam tomadas com vieses cognitivos individuais que venham a afetar ou sejam desconectadas dos interesses da companhia;

- atuação voltada para que a estratégia definida e as decisões adotadas pelo conselho tomem em consideração o potencial impacto que questões ambientais, sociais, de governança corporativa e de integridade (ASGI) podem ter sobre os negócios da companhia e seu mercado de atuação.

- ter conhecimento, estar comprometido e fomentar o debate sobre as melhores práticas ASGI pelo conselho de administração, pela diretoria executiva e por toda a companhia, visando inserir essas práticas de forma definitiva em sua cultura.

Aos conselheiros fiscais é relevante ainda o conhecimento mais aprofundado em determinados conteúdos, como contabilidade, auditoria, riscos, controles internos, legislação, assuntos regulatórios, haja vista a necessidade de possuírem condições técnicas para discutir a aplicação das normas contábeis com demais áreas intervenientes do processo.

As competências técnicas dos conselheiros fiscais devem estar alinhadas com as matérias a serem examinadas em relação ao negócio, ao momento da companhia e à regularidade e integridade dos registros e divulgação dos instrumentos contábeis e normativos exigidos.

3. CONSELHO DE ADMINISTRAÇÃO

A missão essencial do conselho de administração, e também da administração como um todo, é atuar sempre no melhor interesse da companhia, protegendo seu patrimônio, buscando o equilíbrio entre os interesses dos acionistas e demais *stakeholders* e contribuindo para a geração de resultados sólidos e sustentáveis.

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.

A existência do conselho é contínua no tempo e, portanto, suas responsabilidades e competências não se limitam às reuniões formais e periódicas.

O conselho de administração deve zelar pelo fortalecimento da governança corporativa, pelos valores e princípios da companhia. Sua finalidade é traçar políticas e estratégias para atingimento dos objetivos da empresa.

Cabe ao conselho de administração avaliar continuamente se há alinhamento entre o propósito, a visão, a missão, a estratégia e a cultura e se elas estão amplamente entendidas por todos os *stakeholders*.

Os procedimentos internos do conselho de administração devem estar normatizados em regimento interno, em que sejam estabelecidas suas responsabilidades, atribuições, periodicidade das reuniões e demais assuntos pertinentes. O regimento deve ser disponibilizado ao público, inclusive, no *website* de Relações com Investidores.

Para funcionar eficazmente, o conselho de administração deve dispor de informações adequadas, notadamente aquelas de amplitude corporativa e de natureza estratégica para a companhia, além de buscar o contínuo aprimoramento e modernização de suas práticas para atendimento às demandas atuais e futuras.

Cabe ainda ao conselho de administração zelar pela transparência e pela equidade, buscando a garantia de tratamento igualitário a todos os acionistas da companhia, sejam eles controladores ou minoritários. Para tanto, devem incentivar a utilização de canal de comunicação direto com esse público e demais *stakeholders*, a fim de capturar suas percepções e demandas.

Nos termos da regulamentação aplicável às companhias abertas, a área de Relações com Investidores é o canal oficial de comunicação que pode ser utilizado para esse fim, centralizando as informações a serem divulgadas e minimizando eventual assimetria. A fim de complementar essas informações, a indicação de um membro do conselho de administração como porta-voz/canal de comunicação com a comunidade de investidores pode ser bastante positiva e uma via de mão dupla, na medida em que permite a transmissão da visão estratégica do conselho. Permite também o recebimento de *feedbacks*[5] dos investidores em relação a diversos assuntos.

Especialmente em momentos de grande demanda pelo mercado, aí compreendidos acionistas, clientes, analistas, autoridades e sociedade em geral, 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.

3.1. Atuação do conselheiro de administração

A atuação do conselheiro deve considerar as diferentes estruturas societárias existentes no mercado brasileiro, sendo empresas com controle definido, *corporations*[6] ou até empresas estatais, por exemplo.

Devem estar atentos em como as questões ASGI impactam a gestão de riscos, a inovação nos modelos de negócios, a diferenciação no ambiente competitivo, o resultado econômico-financeiro e a própria perenidade da companhia.

Os conselheiros devem estimular a criação de programa de integridade que dissemine o comportamento ético em toda a companhia. Essa medida, além de positiva para a imagem das empresas perante a sociedade, ajuda a mitigar riscos de prejuízos por perdas de diversas naturezas.

O conselheiro de administração é livre para acessar qualquer pessoa da empresa, desde que não haja conflito de interesses e observadas as regras estabelecidas pelo próprio órgão, com o cuidado de não interferir na gestão cotidiana da companhia.

3.2. Responsabilidades dos conselheiros de administração

O conselheiro de administração deve exercer as atribuições que a lei, o estatuto, o regimento interno, as políticas corporativas e demais normas internas da companhia 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, por força de lei, servir com lealdade à companhia em que esteja atuando, bem como guardar com sigilo qualquer informação relevante da empresa. É vedada a utilização de informações relevantes ainda não divulgadas ao mercado para fins de obtenção de vantagens para si ou para outrem. Dessa forma, contribuirá também para a mitigação de eventual conflito de agência[7], tema crítico no contexto da Governança Corporativa.

Deve ainda atuar com diligência, respeitando o dever de informar.

O conselheiro de administração deve evitar situações de conflito de interesse reais, potenciais ou aparentes.

Nesse sentido, não deve ocupar cargos em órgãos colegiados e áreas estratégicas de sociedades que possam ser consideradas concorrentes no mercado, sendo-lhe vedado defender interesse conflitante com a companhia.

Deve observar a existência de eventual conflito de interesses também em operação social, bem como em deliberações colegiadas, cumprindo-lhe cientificá-los do seu impedimento, fazer consignar, em ata de reunião do conselho de administração ou da diretoria, a natureza e extensão do interesse conflitante e ainda se afastar de deliberações e/ou discussões de matérias a respeito das quais entenda estar conflitado.

É importante que, caso o conselheiro identifique a existência de algum conflito de interesse de outro membro do conselho, faça a comunicação à companhia por meio de registro na ata de reunião do próprio órgão.

O conselheiro de administração não é pessoalmente responsável pelas decisões tomadas em nome da sociedade em virtude de ato regular de gestão; porém, responde civilmente pelos prejuízos que causar, quando proceder:

- a) dentro de suas atribuições ou poderes, com culpa ou dolo;
- b) com violação da lei, do regimento interno ou do estatuto.

O conselheiro de administração 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, ao 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 quem, com o fim de obter vantagem para si ou para outrem, concorrer com o conselheiro na prática de ato com violação da lei, do regimento interno ou do estatuto.

3.3. Melhores práticas dos conselheiros de administração

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

a) Transparência:

- buscar, em situações de crise, um prévio alinhamento interno do conselho de administração, bem como deste com os demais órgãos de governança para que a companhia se posicione no mercado de maneira efetiva nas comunicações de atos/fatos relevantes, expondo a gestão da crise e as ações adotadas para evitar novas ocorrências;

- buscar ativamente informações de qualidade (atuais, estruturadas, tempestivas, fidedignas e periódicas) sobre o negócio e sobre suas tendências de evolução, além daquelas ordinariamente fornecidas pela empresa para enriquecer as análises e os processos de orientação estratégica, além de minimizar a assimetria de informações;

- atentar para a tempestiva divulgação, inclusive assegurando a ciência formal do diretor de Relações com Investidores da companhia, sobre os atos e os fatos relevantes e das demais informações que a legislação demande imediata divulgação ao mercado;

- questionar assuntos sob sua alçada, especialmente aqueles relevantes;

- supervisionar a qualidade do *disclosure*[8] das informações corporativas, preferencialmente integrando as informações financeiras às não financeiras: demonstrativos financeiros, performance estratégica e operacional, governança corporativa, questões socioambientais e indicadores-chave de performance (KPIs)[9] não financeiros;

- estimular que a companhia elabore periodicamente informes que contenham informações consistentes sobre o tema, aí compreendidos o relatório anual e relatório de sustentabilidade, reportes regulatórios, apresentações institucionais e a comunicação com os *stakeholders*;

- orientar a construção de relação transparente e duradoura entre a companhia e seus *stakeholders*, 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;

- aperfeiçoar continuamente a comunicação dos fatores de criação de valor no longo prazo por meio de: (i) avaliação mais objetiva quanto ao reflexo dos valores corporativos nos ativos intangíveis, tais como: capital humano, cultura, inovação e governança corporativa; (ii) incentivo à gestão a identificar, avaliar e comunicar valor por meio de *frameworks*, KPIs e métricas não financeiras relevantes; (iii) alteração do foco do resultados financeiros de curto prazo para os de longo prazo gerados pelos investimentos em pesquisa, inovação, tecnologia, sustentabilidade e capital humano, sem descuidar, contudo, de sua relevância em cada situação específica.

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;

- propor pautas para as reuniões de conselho, atentando para assuntos de relevância para a competitividade e perenidade dos negócios da companhia;

- elaborar plano anual para discussão detalhada dos aspectos estratégicos, constituído por várias reuniões ao longo do ano;

- acompanhar a evolução e o cumprimento do plano anual de auditoria e dos principais riscos e perdas, com as respectivas ações de mitigação e de gestão de consequências;

- prevenir, por todas as formas, o vazamento de decisões que possam pôr em risco o sucesso da companhia, certificando-se de que a regulação aplicável não seja descumprida;

- zelar para que a observância às questões ASGI se tornem parte da cultura da companhia, para que seja refletida nos produtos, serviços, processos e ferramentas de reporte ao mercado;

- incorporar na sua agenda de trabalho o tratamento dos fatores que contribuem para a criação de valor no longo prazo, incluindo as questões ASGI e o capital humano, apoiando a gestão na identificação e avaliação desses fatores materiais para a competitividade dos negócios da companhia e garantindo sua comunicação clara, coerente e consistente nos relatos corporativos.

c) Gestão:

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

- incluir no regimento interno: (i) regra que restrinja aos conselheiros a participação no conselho de empresas concorrentes e fornecedores ou clientes relevantes, na hipótese de tal participação gerar potencial conflito de interesse, observado o disposto na legislação aplicável; (ii) previsão de encontros regulares com o principal executivo da companhia; (iii) vedação a que o conselheiro participe das discussões de assuntos em que esteja conflitado, incluída a obrigação de se declarar previamente nessa situação, quando for o caso;

- definir e divulgar claramente o papel, as atribuições e o alcance da autoridade do conselho de administração no regimento interno do órgão;

- definir o calendário anual de reuniões previamente ao início de cada exercício;

- buscar a melhor definição dos papéis dos conselheiros e do *Chief Executive Officer* (CEO) [10] para tornar a interação entre ambos mais efetiva, com o estabelecimento de expectativas transparentes para seus respectivos níveis de responsabilidades;

- zelar por uma boa qualidade do relacionamento com o CEO, com transparência, confiança, abertura para *feedback*, debates sobre as preocupações vividas e com um trabalho de colaboração construtivo com foco nas perspectivas de longo prazo da companhia;

- buscar participar de comitê de assessoramento ao conselho de administração, de forma a aprofundar seu conhecimento sobre a companhia e sobre os temas específicos do órgão;

- atentar para que a agenda do conselho não seja orientada pelas questões prioritárias dos diretores, em sua maioria de curto prazo, de forma a não se distanciar do debate de questões estratégicas de longo prazo;

- adotar métricas diretas e indiretas para avaliação da cultura organizacional e capital humano, tais como: análise de níveis de engajamento dos funcionários, realização de pesquisas, taxas de rotatividade, entrevistas no desligamento de funcionários, avaliação dos critérios de promoção, métricas de diversidade e inclusão, orçamento para treinamento e desenvolvimento de funcionários e propiciar a interação direta entre os membros do conselho e demais funcionários da companhia;
- 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, para possibilitar que a equipe de gestão executiva tenha o *mix* de competências adequado para o desenvolvimento eficaz da estratégia;
- fixar e rever, com o auxílio de comitê de assessoramento ou consultores externos, a remuneração dos principais executivos, respeitada a verba aprovada em assembleia, bem como a política de remuneração da companhia como um todo, observados os 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, reuniões com especialistas externos, planejamento de cenários, visitas à operação, reuniões com investidores, visitas a clientes e engajamento com os *stakeholders*;
- debater com executivos de cada área os temas críticos, bem como realizar debates com a auditoria independente antes da aprovação das contas do exercício;
- debater a aprovação e o monitoramento de decisões da diretoria, entre as quais se destacam: (i) propostas de fusão, incorporação, cisão e investimentos; (ii) práticas de governança corporativa; e (iii) sistema de controles internos, incluindo políticas e limites de alçada, observada a competência privativa e as deliberações da assembleia geral;
- agir com diligência procurando registrar formalmente seus questionamentos e, observada a classificação de uso e confidencialidade das informações a que tem acesso, manter em seus arquivos pessoais registro dos fundamentos de seu convencimento, o que poderá ser usado em eventual necessidade de defesa judicial ou extrajudicial;
- 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;

- visitar regularmente as dependências da empresa, por iniciativa própria, otimizando tempo e recursos disponíveis para tal e observando as situações em que tal prática seja oportuna e alinhada às atribuições do conselheiro;
- atentar à adequação da política de distribuição de dividendos em relação ao planejamento estratégico e orçamento da companhia;
- estabelecer indicadores corporativos de gestão que possibilitem, além das medidas financeiras tradicionais, aferir o desempenho da empresa em aspectos como satisfação do cliente, do funcionário e participação no mercado. Tais indicadores poderão ser adotados como métricas para fins de definição da remuneração variável dos executivos da companhia.

d) Riscos:

- avaliar as ameaças e as vulnerabilidades, considerando as perspectivas de impacto e probabilidade, o que permite verificar se a gestão mantém adequada estrutura de gestão de riscos, bem como testes para prevenção e mitigação de riscos, de forma a prevenir crises e ampliar a resiliência organizacional;
- definir e reavaliar periodicamente o apetite a riscos da companhia e monitorar constantemente as ações adotadas para a gestão desses riscos;
- monitorar a evolução dos riscos corporativos da companhia, bem como as mudanças regulatórias que a impactem;
- buscar a vinculação da auditoria interna ao conselho de administração;
- avaliar periodicamente as estruturas de governança, auditoria interna, controles internos e gestão de riscos da companhia;
- estabelecer a realização de testes periódicos com simulações dos riscos que representam maior ameaça aos negócios da companhia e acompanhar os resultados desses riscos;
- acompanhar a formação das reservas para contingências - principalmente financeiras, operacionais, negociais e recursos humanos - de forma a permitir direcionamento estratégico dos negócios em situações de futuro incerto;
- determinar 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, além de avaliar periodicamente o programa de integridade existente;
- zelar para que os assuntos sobre segurança cibernética e privacidade de dados sejam considerados críticos para toda a companhia e não apenas para a área de TI;

- zelar para que transações com partes relacionadas sejam avaliadas por comitê de assessoramento previamente à análise pelo conselho de administração;
- monitorar a aderência da companhia ao cumprimento das normas aplicáveis ao seu segmento de atuação, inclusive da Lei Anticorrupção;
- monitorar constantemente as condições contratuais e a ocorrência de fatos passíveis de comunicação às seguradoras relativamente a seguros de responsabilização de administradores, com o fim de garantir a eficácia do seguro contratado.

e) Governança e sustentabilidade:

- avaliar os conflitos de interesses na estrutura de governança da companhia;
- conciliar a busca por retornos financeiros com os princípios de investimentos responsáveis que observem as questões ASGI, visando resultados sustentáveis e perenes dos negócios;
- permanecer atento aos assuntos externos à companhia, tais como os desafios das comunidades em que atua e as responsabilidades com o meio ambiente;
- observar os assuntos externos à companhia, atuando como indutor de ações que atenuem os desafios das comunidades em que possua ou venha a possuir relacionamento e as responsabilidades com o meio ambiente;
- 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 a companhia a pautar suas relações com seus diversos públicos de relacionamento nos princípios de ASGI, em especial:
 - combate a práticas discriminatórias, de assédio, corrupção e 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 de gênero, raça e orientação sexual;
 - promoção da equidade em todos os níveis organizacionais da companhia;
 - proteção dos direitos humanos;
 - respeito à representação dos trabalhadores;

- utilização sustentável de recursos naturais.

- atuar proativamente, por meio de ações que permitam a avaliação da companhia frente aos aspectos ASGI:

- solicitar estudos de exposição a riscos ASGI, como climático, hídrico, de padrões de consumo, tendências regulatórias, fraudes, entre outros, alinhados ao modelo de negócio da companhia e às atribuições do conselheiro;
- avaliar a integração de temas ASGI à matriz de riscos corporativa da companhia;
- avaliar oportunidades para captação de recursos por meio de linhas de crédito ou títulos orientados para o financiamento de questões ASGI, como *green bonds*[11], financiamento para cumprimento dos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS), energia renovável e recomposição florestal, entre outros;
- estabelecer metas de desempenho ASGI para a companhia e os diretores;
- atentar às mudanças no padrão de consumo de produtos e serviços da companhia, especialmente em relação às tendências referentes ao meio ambiente e ao consumo consciente.

3.4. Melhores práticas do presidente do conselho de administração

O cargo de presidente do conselho de administração não deve ser acumulado por nenhum dos executivos da companhia (diretores estatutários e/ou presidente executivo).

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.

Cabe ao presidente do conselho de administração liderar o compartilhamento de aspectos culturais e humanos do conselho de administração com demais conselheiros. Isso significa concentrar seus esforços em disseminar bons exemplos e sempre manter o órgão alinhado com a cultura organizacional, visando que o órgão tenha a cultura desejada, relacionamentos saudáveis, ambiente emocionalmente positivo e foco constante no aprendizado e aprimoramento.

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 dos demais *stakeholders*;
- 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;
- atentar para que a agenda do conselho não seja orientada pelas questões prioritárias dos gestores, em sua maioria de curto prazo, de forma a não se distanciar do debate de questões estratégicas de longo prazo;
- fomentar o debate aberto e transparente entre os membros do conselho de administração e entre o conselho e os demais colegiados da companhia;
- 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, observado o limite aprovado em assembleias, elaborada com o apoio de comitê de assessoramento específico;
- 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. No caso de impedimento de participação nas assembleias gerais, o presidente do conselho deve garantir que outro membro do conselho de administração assuma a presidência da mesa;
- assegurar a eficácia do sistema de acompanhamento e avaliação, por parte do conselho, da companhia, do próprio conselho, da diretoria e dos membros de cada um desses 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.

3.5 Comitês de assessoramento do conselho de administração

Os comitês de assessoramento são órgãos vinculados 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 regulamentadas 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.

Os comitês de assessoramento ao conselho de administração devem ser compostos majoritariamente por conselheiros ou profissionais independentes que tenham conhecimento específico na área de atuação do respectivo comitê.

A eventual participação de diretores deve observar: (i) a presença restrita a comitês cujo tema a ser discutido pertença à sua área de atuação; e (ii) a vedação de participação em comitês com escopo de fiscalização e controle, com o objetivo de conservar a independência e isenção do órgão no desempenho de suas atribuições.

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;
- participação como suporte nos processos de seleção, desenvolvimento, avaliação e sucessão dos executivos;
- participação na construção de modelo de remuneração transparente e focado na criação de valor, balanceando foco no curto e longo prazo;
- avaliação anual de seus membros e do próprio comitê realizada pelo conselho a que assessoram;
- calendário anual de atividades.

Alguns comitês de assessoramento são de extrema relevância e devem existir independente da área de atuação da companhia, em especial:

a) Comitê de Auditoria: deve ser liderado por conselheiro de administração independente;

b) Comitê de Partes Relacionadas;

c) Comitê de Remuneração.

4. 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. 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.

A atuação do conselho fiscal deverá estar prevista no estatuto social e regulamentada no regimento interno, com foco no relacionamento com o conselho de administração, com a auditoria independente, com a auditoria interna, com o comitê de auditoria (se existir) e com os responsáveis pelos controles internos.

O regimento interno do conselho fiscal deve preservar a atuação individual de cada conselheiro, inclusive quanto à possibilidade de solicitação de documentos e de esclarecimentos junto aos administradores, além de estabelecer os procedimentos e o funcionamento do órgão.

Os conselheiros fiscais devem buscar estar constantemente atualizados e praticar as condutas sugeridas em códigos e manuais de instituições notadamente dedicadas às melhores práticas de governança corporativa, controles internos, normas contábeis e gestão de riscos.

4.1 Responsabilidades dos conselheiros fiscais

Os membros do conselho fiscal deverão exercer suas funções no exclusivo interesse da companhia.

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

Será considerado abusivo o exercício da função com o fim de: (i) causar dano à companhia, aos acionistas ou aos administradores; ou (ii) 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, omissos 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.

4.2. Melhores práticas do conselho fiscal

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 incentivada, 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, procurando conhecer os principais processos relacionados à companhia;
- atentar para a adequação da política de distribuição de dividendos em relação ao planejamento estratégico e orçamento da companhia;
- manifestar-se sobre as demonstrações financeiras;
- solicitar a contratação de perito ou consultor de notório conhecimento na área em questão, inclusive na área jurídica, caso entenda necessário para apuração de fato cujo esclarecimento seja relevante para a atuação do conselho fiscal, cujos honorários serão pagos pela companhia;
- atuar no melhor interesse da companhia, protegendo seu patrimônio e o equilíbrio entre os interesses dos acionistas e demais *stakeholders*;
- verificar a existência e o cumprimento de regras para a avaliação, a assinatura e a 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, acesso a documentos que permitam o exame minucioso de documentos e a preparação de pareceres sob o preceito da total independência dos conselheiros fiscais, conforme disposto na Lei das Sociedades Anônimas, em especial:

- estatutos sociais e normativos vigentes à época do ato analisado;
- 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 de qualquer natureza;
- outros relatórios e documentos julgados necessários, a critério do conselheiro fiscal.

As solicitações devem abranger também as sociedades controladas, coligadas e organizações sociais mantidas pela companhia e por suas sociedades controladas e coligadas, quando necessário, para permitir o exame minucioso de documentos e a preparação de pareceres acerca do ato analisado;

- questionar assuntos sob sua alçada, especialmente aqueles relevantes.

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;

- avaliar as ameaças e vulnerabilidades considerando as perspectivas de impacto e probabilidade, o que permite verificar se a gestão mantém adequada estrutura de gestão de riscos bem como testes para prevenção e mitigação de riscos, de forma a prevenir crises e ampliar a resiliência organizacional;

- avaliar e emitir opinião sobre a Carta de Recomendações de Melhorias de Controles Internos, emitida anualmente pela auditoria externa;
- monitorar o alinhamento no nível dos riscos corporativos ao apetite a riscos da companhia;
- avaliar o cumprimento do plano de trabalho da auditoria interna e sua performance;
- buscar a integração dos riscos corporativos no planejamento estratégico;
- fiscalizar a formação das reservas para contingências bem como o direcionamento dos recursos para eventual momento de crise e ou eventual necessidade prevenção da sustentabilidade da companhia;
- 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;
- avaliar investimentos de longo prazo quanto aos aspectos de sustentabilidade do negócio e interesses dos acionistas e demais *stakeholders*.
- 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;
- revisar a política de negociação de ações da companhia, sugerindo mudanças caso a política em vigor não se adeque às especificidades da companhia, limitando-se a reproduzir texto normativo;
- analisar o cumprimento das regras corporativas relacionadas a doações, incluindo aquelas destinadas a organizações sociais mantidas pela companhia e suas sociedades controladas e coligadas; propaganda; contratação de consultorias; concessão de descontos comerciais; e ainda avaliar os mecanismos internos que permitam o acompanhamento dessas políticas.

5. MELHORES PRÁTICAS PARA AS COMPANHIAS

5.1. 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.

Os órgãos de governança da companhia – diretoria executiva, conselho de administração, conselho fiscal – devem buscar permanente contato com os acionistas e demais *stakeholders*, visando evitar eventuais distanciamentos entre a orientação estratégica da companhia e as aspirações dos detentores de seu capital.

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.

Para garantir participação de acionistas minoritários nas eleições dos conselhos de administração e fiscal, o percentual acionário mínimo para indicação de candidatos, inclusive para inclusão no Boletim de Voto a Distância, deve ser flexibilizado.

Da mesma forma, por analogia aos avanços relacionados à eleição em separado dos conselheiros fiscais, a consideração do *free float* para estabelecimento do percentual acionário necessário para a eleição de conselheiros de administração é considerada uma boa prática.

Vale ressaltar que a indicação no referido boletim deve observar a participação acionária mínima já prevista em normativo da CVM sobre o tema.

5.2. Previsões estatutárias quanto ao funcionamento dos conselhos

- 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;
- prever as competências do presidente do conselho de administração, eventual vice-presidente e do diretor-presidente ou principal executivo, de modo a demonstrar a adequada competência de cada um desses profissionais e a segregação de atividades na estrutura da companhia;
- 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.

5.3. Instrumentos para proteção dos conselheiros de administração e dos conselheiros fiscais

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

É recomendável que a companhia contrate seguro de responsabilidade civil em favor de seus conselheiros de administração e fiscais (D&O), 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.

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.

5.4. 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 e, quando aplicável, registrar e publicar, com clareza, no âmbito dos órgãos de governança da companhia, 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 disponibilização aos conselheiros de um portal de governança gerido pela secretaria de governança confere transparência e tempestividade na divulgação de informações. O acesso ao portal de governança deve ser restrito aos conselheiros e executivos com mandato vigente.

Recomenda-se excepcionalmente como alternativa para proteção dos administradores da companhia a celebração de contratos de indenidade. Por se tratar de um instrumento livremente estipulado entre as partes, deve-se sempre respeitar o interesse social da companhia. Por se tratar de excepcionalidade, é recomendável observar a necessidade de contratação em situações como: complemento do seguro D&O existente ou para prever situações de exclusão.

Deve-se atentar que tais contratos, diferentemente dos seguros D&O, podem trazer elevado impacto financeiro para a companhia na hipótese de materialização de um evento por ele coberto. Além disso, podem ser entendidos como conflito de interesses, uma vez que sua aprovação geralmente é feita pelos órgãos da administração que, em última instância, serão os principais beneficiários dos contratos. Por isso, torna-se importante a existência de procedimentos adicionais de governança e a transparência de seu teor, para reforçar a independência das decisões e a orientação no interesse exclusivo da companhia.

5.5 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.

A avaliação de desempenho do conselho deve contar com o comprometimento de todos os membros e explorar, dentre outras questões, a qualidade das dinâmicas interpessoais dentro do próprio órgão e a de relacionamento com a diretoria.

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.

Adicionalmente, é importante que o conselheiro fiscal considere na sua autoavaliação, no encerramento de seu mandato, os seguintes critérios:

- 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.

5.6 Realização de assembleias

Considerando a importância das assembleias gerais, e por considerarmos que visam deliberar sobre matérias de interesse social e, em linhas gerais, com poderes para decidir acerca de todos os negócios relativos ao objeto social da companhia, ressaltamos a relevância das companhias facilitarem a participação de todos os acionistas no conclave e, para aqueles com direito a voto, garantirem o seu direito ao exercício de voto.

Para tanto, é recomendável que os estatutos sociais das companhias não obstem a possibilidade de realização de assembleias híbridas (parcialmente digitais) e/ou assembleias digitais, sem prejuízo da utilização do Boletim de Voto a Distância como meio para exercício do direito de voto do acionista, observando-se o ambiente regulatório vigente.

As assembleias híbridas são aquelas realizadas concomitantemente de forma presencial e digital, sendo aceitas manifestações e votos, tanto dos acionistas presentes fisicamente no local da realização da assembleia, quanto daqueles que participem a distância.

Por sua vez, as assembleias digitais são aquelas realizadas de forma exclusivamente digital, onde os acionistas participam e votam por meio dos sistemas eletrônicos.

Importa dizer ainda que, em ambos os casos, não deve haver prejuízo da utilização do Boletim de Voto a Distância como meio para exercício do direito de voto do acionista.

A realização de assembleias híbridas e digitais, assim como a utilização do Boletim de Voto a Distância, alinha-se às melhores práticas de governança corporativa, na medida em que amplia a possibilidade de participação dos acionistas no conclave e o exercício do seu direito de voto.

6. CONCLUSÃO

Embora as companhias abertas realizem divulgações periódicas, mandatórias ou não, de seus negócios e resultados, ainda há barreiras para que seus *stakeholders* possam conhecer e avaliar as especificidades de sua governança corporativa.

Nós acreditamos que não existe um roteiro capaz de garantir a eficácia da atuação de um conselho ou de seus membros individualmente para a perenidade da companhia. Acreditamos que existem princípios, competências e habilidades fundamentais dos conselheiros que, permeados pelas boas práticas de governança corporativa, podem nortear seu desempenho em prol do equilíbrio entre os interesses da companhia e os dos acionistas e demais *stakeholders*.

Esperamos que esse guia ajude a orientar a atuação dos conselheiros e, conseqüentemente, contribua para uma maior eficácia dos conselhos.

Notas:

[1] Os *stakeholders* são os públicos de interesse de uma organização. São as partes interessadas e envolvidas voluntária ou involuntariamente com ela, onde há um objetivo específico de relacionamento, trazendo benefícios para ambas as partes. Por exemplo: acionistas, fornecedores, governo, funcionários, clientes, dentre outros.

[2] Dispõe sobre as Sociedades por Ações.

[3] Dispõe sobre o mercado de valores mobiliários e cria a Comissão de Valores Mobiliários (CVM).

[4] Dispõe sobre a responsabilização administrativa e civil de pessoas jurídicas pela prática de atos contra a administração pública, nacional ou estrangeira, e dá outras providências.

[5] Ferramenta de comunicação muito utilizada para fazer avaliações e expor opiniões sobre pessoas, colaboradores, equipes e empresas. É um retorno que proporciona ao ouvinte entender melhor os pontos fortes e fracos de suas ações, permitindo a ele realizar os ajustes necessários, além de rever condutas e potencializar o que vem dando certo.

[6] As *corporations*, empresas que têm capital pulverizado, são aquelas em que o maior acionista possui menos de 10% das ações.

[7] É a possibilidade de divergência de interesses entre acionistas e gestores, onde um tenta tirar vantagens do outro de uma mesma situação. Envolve problemas de assimetria de informações entre o agente e o proprietário e faz parte das considerações de Jensen & Meckling (1976).

[8] Ato de fornecer informações para todos interessados na situação de uma companhia. Este termo pode ser traduzido, de certa forma, como o ato de dar transparência à situação econômica da empresa.

[9] *Key Risk Indicator*.

[10] Termo que traduzido para o português significa diretor-presidente ou presidente.

[11] *Green Bonds*, também chamados de Títulos Verdes, são títulos emitidos para a captação de recursos para investimentos em projetos de sustentabilidade que visam a mitigação dos efeitos das mudanças climáticas.



ELABORADO PELA DIRETORIA DE PARTICIPAÇÕES DA
CAIXA DE PREVIDÊNCIA 005 FUNCIONÁRIOS DO BANCO
DO BRASIL- PREVI