**Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa – 6ª edição**

**Audiência Pública**

Prezado(a),

Esta é a minuta da 6ª edição do Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa. Esse é o documento que embasará as discussões da etapa de **audiência pública**, cujo objetivo é aprimorar o conteúdo do documento. O documento está bloqueado para edições, no entanto, você poderá inserir sugestões ou comentários seguindo o procedimento abaixo:

1) Selecione o trecho que deseja comentar ou fazer uma sugestão;

2) Nas guias superiores do Word clique em **Revisão > Novo Comentário;**

3) Digite suas observações, sugestões e/ou comentários no **balão de comentário;**

4) Repita o procedimento para cada trecho que deseja comentar.

Ao terminar de incluir seus comentários ou para interromper o processo e retomá-lo posteriormente, salve o documento em seu computador.

Ressaltamos que o texto está sujeito a alterações e passará por revisão gramatical, formatação (regras ABNT), estilística e de consistência interna. Solicitamos que sua atenção seja voltada a **apresentar contribuições para o aprimoramento ou**

**enriquecimento do conteúdo do texto**.

Complementamos também que nesta audiência pública, **não iremos agradecer**

**nominalmente** as pessoas que realizarem contribuições, mas um agradecimento especial ao conjunto das pessoas e organizações que enviaram contribuições nesta etapa. Assim, após concluir seus comentários e inserir alguns dados no campo abaixo, encaminhe o documento para: [publicacoes@ibgc.org.br](mailto:publicacoes@ibgc.org.br).

**Nome:** XXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXX

**Organização: XXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXX**

**E-mail: XXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXX**

**Telefone: [XXXXXXXXXXXXXXXXXX**

O prazo para envio dos comentários se encerra em **31 de janeiro de 2023**.

**Mensagem do Grupo Revisor sobre para a Audiência Pública para a 6ª. edição do Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa (CMPGC)**

Apresentamos para avaliação, críticas e sugestões, a proposta para a 6ª. edição do Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa (CMPGC), o processo de **Audiência Pública se estenderá pelo período de 29 de novembro de 2022 a 31 de janeiro de 2023.**

O processo de revisão teve início no final do ano de 2021, aprovado pelo Conselho de Administração e está sendo conduzido pelo Grupo Revisor, composto por especialistas voluntários, que partiram de três subsídios principais para iniciar o processo de revisão para a construção da 6ª. Edição:

1. Etapa de *Design Thinking:* com o objetivo de realizar uma escuta qualitativa de diversas partes interessadas que utilizam ou que gostaríamos que utilizassem o código para entender os caminhos, para além da revisão do conteúdo, que deveríamos seguir nesse processo de revisão, explorando as perspectivas e desejos dos usuários;
2. Etapa de *Benchmarking* Internacional com 15 códigos de governança selecionados, sendo que alguns deles passaram recentemente por um processo de revisão. O objetivo desse *benchmarking* foi capturar tendências e temas que não estavam presentes no código do IBGC ou precisariam ganhar mais destaque e entender como o código do IBGC está posicionado em termos de estrutura, formato, conteúdo etc.
3. Etapa de Avaliação da 5ª. Edição pelas Comissões Temáticas, Capítulos Regionais e Instrutores do IBGC com envio de comentários a serem considerados pelo GR durante a revisão, fortalecendo o caráter participativo do processo.

Com base nesses subsídios, o GR vem se reunindo virtualmente em mais de 60 encontros desde abril de 2022 e estabeleceu as seguintes premissas e objetivos para o processo de revisão:

1. Tornar o código **mais inclusivo** – ainda que siga um **código com foco nas melhores práticas**, busca-se não restringir as práticas a um único tipo de organização;
2. Avançar no processo, iniciado com a 5ª. Edição, de tornar o código **menos prescritivo e mais focado nos princípios** – um caminho para tornar o código mais inclusivo é evitar práticas e recomendações muito específicas para um determinado tipo de organização (por exemplo: companhias abertas), mas ao invés disso explicar os elementos que devem pautar determinada prática e torná-las mais abrangente, transversais e inspiradoras;
3. **Eliminar do Código detalhes excessivos,** que remetem a tipos específicos de organização ou que já estão mais bem explicados e expostos em publicações específicas do próprio IBGC. Nesse sentido, é importante frisar que nenhum conteúdo será perdido: ou já consta de alguma publicação que será referenciada no código ou subsidiará a construção de novas publicações a serem produzidas pelo IBGC, após a publicação da 6ª. Edição.
4. **Dar maior ênfase a temas que foram identificados a partir do Benchmark Internacional**, em especial: Governança de Stakeholders, Integração dos temas sociais e ambientais na agenda de governança e as questões de Diversidade e Inclusão. Esses temas apareceram com maior frequência nos códigos internacionais quando comparados ao código do IBGC.

Ao longo do mês de setembro foi conduzida uma Etapa de Audiência Restrita com especialistas convidados, que buscou validar as premissas definidas para a elaboração da 6ª. edição, além de avaliar o novo texto proposto, em particular, sua nova estrutura, os novos temas incluídos e temas excluídos.

As principais mudanças apresentadas na proposta para 6ª. edição, apresentada para esta Audiência Pública são:

1. Iniciar o código destacando a “Ética” como funcionamento da Governança.
2. Destacar a importância do “Propósito” para guiar a tomada de decisões.
3. Atualizar a definição da “Governança Corporativa”.
4. Atualizar os “Princípios da Governança Corporativa” e adicionamos mais um princípio, o da “Integridade”.
5. Atualizar a explicação sobre “Agentes e Estrutura da Governança”, explicitando os agentes e como as diferentes estruturas se ajustam aos diferentes modelos de organização.
6. Criar uma sessão específica sobre “Conflito de Interesse” aglutinando menções que antes estavam dispersas ou no Capítulo Condita e Conflito de Interesse. A explicação proposta é suficiente e abrangente?
7. Nos Capítulos Sócios, Conselho e Diretoria excluir práticas muito específicas de algum tipo de organização, procurando enfatizar práticas que sejam mais abrangentes. Também excluir detalhes que fazem parte de publicações específicas ou serão incluídos em novas publicações a serem desenvolvidas pelo IBGC após a publicação da 6ª. Edição do Código.
8. Ajustar alguns aspectos do capítulo “Órgãos de Fiscalização e Controle” que passou a se chamar “Órgãos de Assessoramento, Controle e Fiscalização”.
9. Alterar o capítulo de “Conduta e Conflito de Interesse”, que passa a se chamar “Conduta”.
10. Criar um capítulo para tratar dos relacionamentos entre os diversos Agentes de Governança.

Em novembro, durante o **Congresso do IBGC**, no dia 10 de novembro, tivemos discussões temáticas sobre o Código que cobriram os seguintes temas:

1. Ética como fundamento da Governança, Propósito, Princípios e Definição da Governança Corporativa
2. Conflito de Interesse
3. A Composição do Conselho de Administração
4. O Conselho Consultivo, o papel da Diretoria e os desafios da Implementação da Governança
5. Relacionamento e engajamento com acionistas e demais stakeholders
6. Sustentabilidade e a Agenda Ambiental e Social

As contribuições do Congresso serão analisadas pelo GR, juntamente com os comentários recebidos ao longo desta Audiência Pública.

Aguardamos sua contribuição!

=======================================================================

Para ter mais informações sobre o processo de revisão acesse:

**2021**

[**https://www.ibgc.org.br/blog/principios-governanca-OCDE-revisao-codigo-2022**](https://www.ibgc.org.br/blog/principios-governanca-OCDE-revisao-codigo-2022)

**2022**

Janeiro de 2022:[**https://www.ibgc.org.br/blog/revisao-do-codigo-governanca-ibgc**](https://www.ibgc.org.br/blog/revisao-do-codigo-governanca-ibgc)**:**[**https://www.ibgc.org.br/blog/destaques-dialogo-ibgc-governanca**](https://www.ibgc.org.br/blog/destaques-dialogo-ibgc-governanca)

Cobertura da reunião com associados:[**https://www.ibgc.org.br/blog/ibgc-divulga-associados-suas-acoes-primeiro-semestre-2022**](https://www.ibgc.org.br/blog/ibgc-divulga-associados-suas-acoes-primeiro-semestre-2022)

Matéria sobre as sessões do Código no Congresso:[**https://www.ibgc.org.br/blog/codigo-das-melhores-praticas-congresso-2022**](https://www.ibgc.org.br/blog/codigo-das-melhores-praticas-congresso-2022)

**Imprensa**

Entrevista para o Valor sobre o Código

[**https://valor.globo.com/financas/noticia/2022/09/20/codigo-de-referencia-para-governanca-esta-em-revisao.ghtml**](https://valor.globo.com/financas/noticia/2022/09/20/codigo-de-referencia-para-governanca-esta-em-revisao.ghtml)

**Matérias recentes na grande imprensa que mencionam a revisão do Código**

Cobertura da programação pré-congresso (menção ao Código)

[**https://www.estadao.com.br/economia/governanca/congresso-do-ibgc-aumenta-diversidade-entre-palestrantes-para-tratar-de-temas-ambientais-e-sociais/**](https://www.estadao.com.br/economia/governanca/congresso-do-ibgc-aumenta-diversidade-entre-palestrantes-para-tratar-de-temas-ambientais-e-sociais/)

Cobertura durante o Congresso (Estadão)

[**https://www.estadao.com.br/economia/governanca/congresso-ibgc-2022-foco-tecnologia-esg-governanca/**](https://www.estadao.com.br/economia/governanca/congresso-ibgc-2022-foco-tecnologia-esg-governanca/)

# **Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa do IBGC – 6ª edição**

Sumário

[Sobre o Código 3](#_Toc118712170)

[USO DO CÓDIGO 4](#_Toc118712171)

[1.Por onde começamos 6](#_Toc118712172)

[1.1. Ética como fundamento da governança corporativa 6](#_Toc118712173)

[1.2. Propósito das organizações 6](#_Toc118712174)

[1.3. Definição de Governança Corporativa 7](#_Toc118712175)

[1.4. Princípios da governança corporativa 7](#_Toc118712176)

[1.5. Agentes e estrutura de governança 8](#_Toc118712177)

[1.6. A governança corporativa e o conflito de interesse 10](#_Toc118712178)

[2.SÓCIOS 12](#_Toc118712179)

[2.1. Direito de voto 12](#_Toc118712180)

[2.1.1. Uma ação, um voto 12](#_Toc118712181)

[2.2. Estatuto e contrato social 13](#_Toc118712182)

[2.3. Soluções de conflitos 14](#_Toc118712183)

[2.4. Acordo entre sócios 14](#_Toc118712184)

[2.5. Assembleia geral ou reunião de sócios 15](#_Toc118712185)

[2.5.1. Atribuições 15](#_Toc118712186)

[2.5.2. Convocação 16](#_Toc118712187)

[2.5.3. Indicação de conselheiros de administração e fiscais 17](#_Toc118712188)

[2.5.4. Regras de votação e registro de sócios 17](#_Toc118712189)

[2.5.5. Conflito de interesses na assembleia geral ou reunião de sócios 18](#_Toc118712190)

[2.6. Alteração de controle 18](#_Toc118712191)

[2.7. Política de dividendos 18](#_Toc118712192)

[3.CONSELHO DE ADMINISTRAÇÃO 20](#_Toc118712193)

[3.1. Atribuições 20](#_Toc118712194)

[3.2. Composição do conselho de administração 22](#_Toc118712195)

[3.2.1. Seleção e qualificação de conselheiros 22](#_Toc118712196)

[3.3. Independência dos conselheiros 24](#_Toc118712197)

[3.4. Prazo do mandato 25](#_Toc118712198)

[3.5. Disponibilidade de tempo 25](#_Toc118712199)

[3.6. Presidência do conselho 26](#_Toc118712200)

[3.7. Avaliação do Conselho e da Diretoria 27](#_Toc118712201)

[3.7.1. Avaliação do Conselho e dos Conselheiros 28](#_Toc118712202)

[3.8. Planejamento da sucessão 29](#_Toc118712203)

[3.9. Integração e educação continuada de conselheiros 29](#_Toc118712204)

[3.10. Conselhos interconectados 30](#_Toc118712205)

[3.11. Remuneração dos conselheiros de administração 30](#_Toc118712206)

[3.12. Orçamento do conselho e consultas externas 31](#_Toc118712207)

[3.13. Conselho consultivo 32](#_Toc118712208)

[3.14. Regimento interno 32](#_Toc118712209)

[3.15. Reuniões do conselho de administração 33](#_Toc118712210)

[3.15.1. Calendário e agendas 33](#_Toc118712211)

[3.15.2. Material e preparação para as reuniões 33](#_Toc118712212)

[3.15.3. Aspectos comportamentais 34](#_Toc118712213)

[3.15.4. Convidados para as reuniões do conselho 34](#_Toc118712214)

[3.15.5. Momento privado do conselho 35](#_Toc118712215)

[3.15.6. Elaboração e divulgação das atas 35](#_Toc118712216)

[3.16. Confidencialidade 35](#_Toc118712217)

[4.DIRETORIA 37](#_Toc118712218)

[4.1. Atribuições 37](#_Toc118712219)

[4.2. Indicação dos diretores 38](#_Toc118712220)

[4.3. Avaliação da diretoria 39](#_Toc118712221)

[4.4. Remuneração da diretoria 39](#_Toc118712222)

[5.ÓRGÃOS DE ASSESSORAMENTO, CONTROLE E FISCALIZAÇÃO 41](#_Toc118712223)

[5.1. Área de Governança 41](#_Toc118712224)

[5.2. Comitês de assessoramento ao conselho de administração 42](#_Toc118712225)

[5.2.1. Composição dos comitês 43](#_Toc118712226)

[5.2.2. Qualificações e compromisso 43](#_Toc118712227)

[5.2.3. Comitê de auditoria 44](#_Toc118712228)

[5.3. Auditoria independente 44](#_Toc118712229)

[5.3.1. Independência 45](#_Toc118712230)

[5.4. Auditoria interna 46](#_Toc118712231)

[5.5. Gerenciamento de riscos, controles internos e conformidade (*compliance*) 47](#_Toc118712232)

[5.6.1. Composição 49](#_Toc118712233)

[6.CONDUTA 50](#_Toc118712234)

[6.1. Código de conduta 50](#_Toc118712235)

[6.2. Canal de denúncias 51](#_Toc118712236)

[6.3. Políticas organizacionais 52](#_Toc118712237)

[6.4. Transações entre partes relacionadas 53](#_Toc118712238)

[6.5. Uso de informações confidenciais 53](#_Toc118712239)

[7.RELACIONAMENTOS DOS ÓRGÃOS DE GOVERNANÇA 55](#_Toc118712240)

[GLOSSÁRIO 56](#_Toc118712241)

# **Sobre o Código**

O Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa do IBGC, desde sua primeira edição, em 1999, mostra-se como instrumento importante de consulta e referência para organizações de diferentes portes, setores, naturezas jurídicas e níveis de maturidade. Os processos de revisão e atualização do documento ao longo dos anos situaram o Código no contexto das tendências em governança corporativa. Nesta 6ª edição, diante um panorama de rápidas transformações na sociedade e no ambiente de negócios, essa premissa tornou-se tão imperativa como desafiadora.

Assim como nas edições anteriores, esta atualização do Código buscou incluir, de forma ativa, as suas partes interessadas (*stakeholders*). Nesse sentido, ampliou-se a escuta aos públicos relevantes do Instituto para melhor captar as demandas, sugestões e críticas com relação à publicação.

Um processo estruturado de consulta às partes interessadas foi realizado para se compreender melhor a experiência do usuário do documento. Um grupo selecionado de profissionais que utilizam o Código do IBGC como referência em suas atividades – em menor ou maior grau – participaram de entrevistas abertas. Dentre as proposições convergentes dos usuários do Código consultados, destacou-se a necessidade de ampliar a abrangência de suas práticas para uma maior variedade de tipos de organizações.

Além disso, foram realizadas pesquisas aprofundadas em 15 códigos de governança de entidades internacionais integrantes do Global Network of Director Institutes (GNDI), do qual o IBGC também faz parte. Essa imersão possibilitou situar o Código no contexto externo e ampliar o olhar sobre os pontos que poderiam ser melhorados ou mantidos nesta atual edição.

As contribuições recebidas dos membros das comissões temáticas, capítulos regionais e dos instrutores do IBGC, assim como dos mais de XXXX participantes das audiências restritas, pública e dos painéis de discussões sobre o Código no Congresso Anual do IBGC, também foram essenciais para o conteúdo desta publicação.

O processo de revisão contou com o apoio fundamental de um qualificado grupo de especialistas voluntários com diferentes experiências e habilidades profissionais, que compuseram o Grupo de Trabalho Revisor do Código. Os membros se reuniram mais de XX momentos, no período de XX meses, para discutir o conteúdo deste documento.

O grupo debruçou-se sobre as recomendações existentes na edição anterior com olhar crítico e cuidadoso a fim de tornar a publicação menos prescritiva e mais baseada em princípios que sejam abrangentes para mais tipos de organizações, bem como situá-la em um contexto de maior relevância dos aspectos ambientais e sociais no processo decisório dessas organizações.

Nesse exercício, algumas práticas e itens da 5ª edição deixaram de fazer parte deste presente Código por serem específicas demais para determinados tipos de organizações e, portanto, pouco inclusivas. Convém salientar que não haverá perdas desses conteúdos, pois esses serão direcionados para publicações específicas do IBGC já existentes ou para novos documentos a serem elaborados pelo Instituto. Embora algumas práticas tenham sido retiradas desta edição, também foram acrescentados novos conteúdos, em linha com as expectativas e demandas dos usuários do Código, e das contribuições recebidas durante o processo de revisão.

## USO DO CÓDIGO

Por que fazer uso do Código?

Este documento visa promover a boa governança corporativa por meio da disseminação das melhores práticas. Ao adotar as recomendações deste Código, a partir de seus princípios, a organização mostra o seu comprometimento em alinhar interesses, mitigar e tratar conflitos, gerar valor tangível e intangível para todas as partes interessadas, considerando os impactos na economia, sociedade e meio ambiente. Isso consiste em melhorar o processo decisório, o desempenho, a reputação, o retorno econômico e a longevidade de suas operações.

A quem se destina o Código?

Busca-se endereçar esta publicação a todos os tipos de organizações, sejam privadas ou do terceiro setor, assim como de diferentes estruturas de propriedade – familiares, estatais, cooperativas – de capital – concentrado, disperso e pulverizado – e de controle – majoritário, minoritário ou gerencial. Evidentemente, o conjunto de práticas adotado por cada organização pode ser adaptado a depender de seu estágio de maturidade com relação à governança corporativa, tipo de organização e arcabouço regulatório.

Apesar da maior abrangência e de se evitar especificidades, algumas práticas tipicamente recomendadas para companhias abertas foram mantidas por mostrarem-se bons exemplos que podem inspirar as demais organizações.

Como navegar pelo Código?

Antes de seguir para as práticas recomendadas na 6ª edição do Código, é fundamental a leitura do capítulo 1 - “Por onde começamos” para embasar os conteúdos das seções subsequentes.

A partir do capítulo 2, o Código contempla os agentes e as estruturas de governança corporativa em seções específicas: Sócios, Conselho de administração, Diretoria, Órgãos de assessoramento, controle e fiscalização. Também faz parte da estrutura da publicação, o capítulo sobre Conduta e Relacionamentos dos Órgãos de Governança.

Em alguns momentos do Código, podem surgir termos específicos que necessitem de explicação mais detalhada para o entendimento dos conteúdos. Para a melhor experiência do usuário desta publicação, um Glossário foi constituído para consultas rápidas.

Além desses recursos, o usuário poderá acessar outros documentos e publicações do IBGC com práticas e recomendações específicas, por meio de links sinalizados ao longo deste documento do Código.

# Por onde começamos

## Ética como fundamento da governança corporativa

A Ética é o conjunto de valores e princípios que orienta a conduta, viabiliza o convívio e evolução do ser humano em sociedades crescentemente complexas. Ela deriva do senso de coletividade e interdependência que impulsiona os indivíduos a colaborarem com o desenvolvimento da sociedade, direcionando suas ações à busca do bem comum.

Na origem da governança corporativa, esses valores e princípios éticos foram traduzidos para as empresas com objetivo primordial de proteger os sócios contra fraudes, abusos e conflitos de interesse dos e entre os agentes de governança.

Na atualidade, porém, a Ética aplicada à empresa e demais organizações se estende à relação dessas e dos agentes de governança com uma gama muito mais ampla e complexa de partes interessadas – incluindo colaboradores, fornecedores, clientes, comunidades –, com o meio ambiente e a sociedade em geral.

É nessa perspectiva mais ampla que a Ética se desdobra nos cinco princípios de governança corporativa detalhados no Item 1.4 deste capítulo – integridade, transparência, equidade, responsabilidade e sustentabilidade – e nas melhores práticas recomendadas ao longo da publicação.

## Propósito das organizações

Nesta 6ª edição, o Código do IBGC reforça a importância de as organizações definirem seu propósito, ou seja, sua razão de existir. O propósito diz respeito às oportunidades ou necessidades que a organização pretende atender, seja por meio de produtos, serviços ou causas. Ele não apenas direciona a estratégia da organização, como orienta seus valores e cultura, servindo de bússola para um processo decisório estratégico ancorado em decisões éticas.

O propósito deve ser claro e coerente, sobressaindo-se como valor inspiracional e de engajamento, que direciona e conecta negócios, causas, estratégias e pessoas.

A definição e a vivência diária de um propósito favorecem a geração e proteção de valor tangível e intangível, contribuindo positivamente para a reputação da organização, a confiança e o engajamento de todas as partes interessadas.

## Definição de Governança Corporativa

A governança corporativa evoluiu significativamente nos últimos anos, expandindo seu foco original na otimização de valor econômico aos sócios para o objetivo de geração de valor compartilhado entre esses e as demais partes interessadas*.*

Essa perspectiva contemporânea reconhece a interdependência entre as organizações e as realidades econômica, social e ambiental em que estão inseridas. Atento a essa evolução, o IBGC atualizou a definição de governança corporativa:

**Governança corporativa** é o sistema formado por princípios, regras, estruturas e processos pelo qual as organizações são dirigidas e monitoradas, com vistas à geração de **valor** sustentável no **longo prazo** para a organização, seus sócios e a sociedade em geral. Esse sistema baliza a atuação dos agentes de governança e suas relações com as demais partes interessadas. Será bem-sucedido se amparado no **propósito**, **valores** e **cultura** da organização e na busca pelo equilíbrio entre as demandas de todas as partes interessadas e os impactos da organização para a **sociedade em geral** e o **meio ambiente**.

## Princípios da governança corporativa

Os princípios da governança corporativa permeiam todas as práticas deste Código. Eles conferem sentido às recomendações aqui constantes, auxiliando em sua interpretação e aplicação, suprindo lacunas e orientando soluções para situações em que as recomendações não sejam aplicáveis por incompatibilidade com as características da organização ou seu nível de maturidade.

Os princípios aplicam-se a qualquer tipo de organização, independentemente de porte, natureza jurídica ou estrutura de capital. Se as melhores práticas podem não ser aplicáveis de forma universal, os princípios o são, formando o alicerce sobre o qual se desenvolve a boa governança.

**Integridade**

Para além de atuar em conformidade com as leis e regulamentos, os agentes de governança devem promover o contínuo aprimoramento da **ética** na organização, por meio da prática inequívoca e visível da **coerência** entre pensamento, discurso e ação, da **lealdade** à organização e da **imparcialidade,** evitando decisões sob a influência de conflitos de interesse.

**Transparência**

Consiste em disponibilizar para as partes interessadas **informações** **verdadeiras**, **coerentes**, **claras** e **relevantes**, sejam elas positivas ou negativas, e não apenas aquelas exigidas por leis ou regulamentos. Não deve restringir-se ao desempenho econômico-financeiro, contemplando também os demais fatores que norteiam a ação gerencial e que conduzem à preservação e à geração de valor sustentável no longo prazo para a organização. A promoção da **transparência** favorece o desenvolvimento dos negócios e estimula um ambiente de confiança no relacionamento com todas as partes interessadas.

**Equidade**

Caracteriza-se pelo **tratamento justo** de todos os sócios e demais partes interessadas, levando em consideração seus direitos, deveres, necessidades, interesses e expectativas, como indivíduos ou coletivamente. A equidade pressupõe uma **abordagem diferenciada** conforme as relações e demandas de cada parte interessada com a organização, motivada pelo senso de **justiça**, **respeito**, **diversidade**, **inclusão**, **pluralismo** e **igualdade de direitos e oportunidades**.

**Responsabilidade (*Accountability*)**

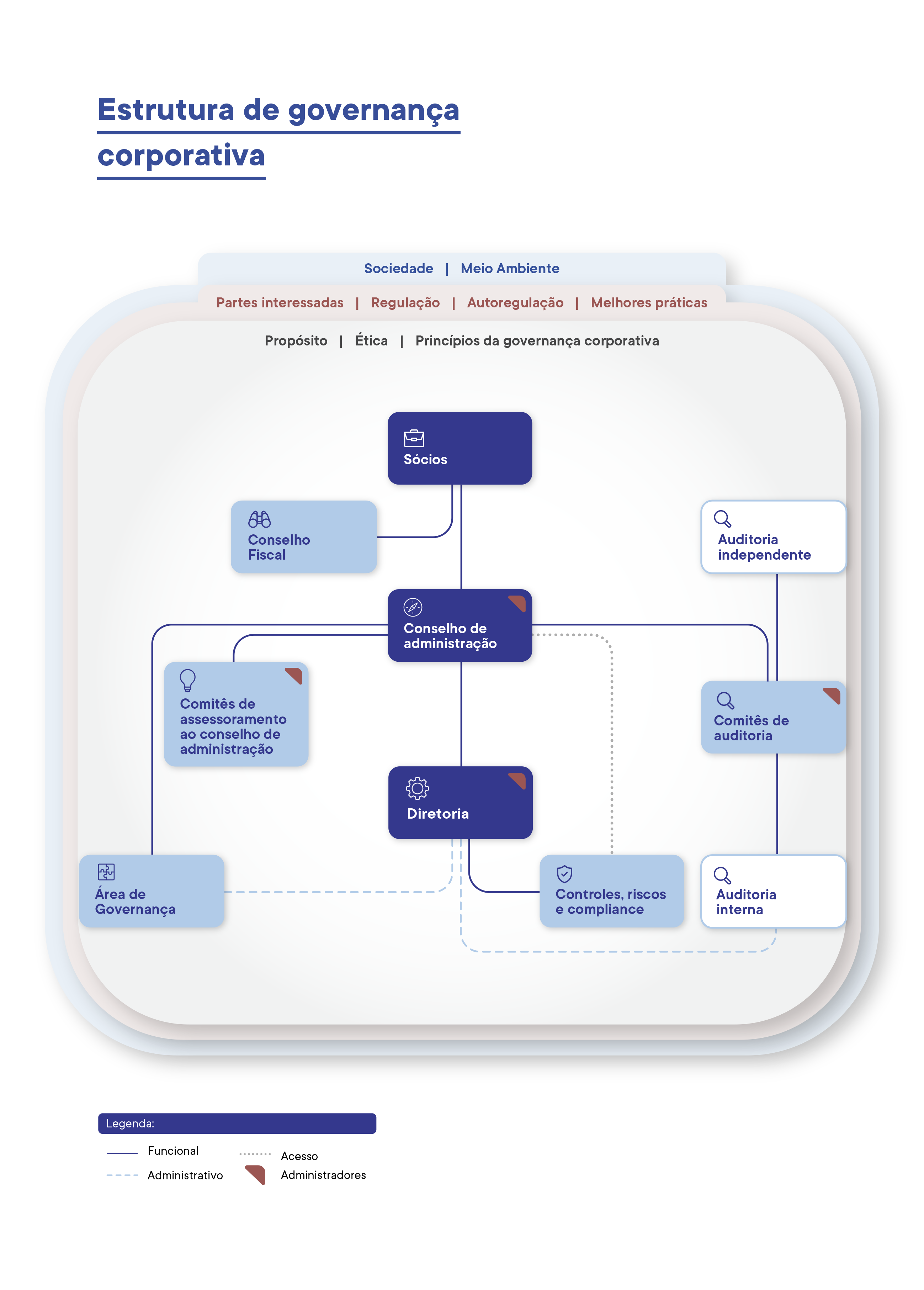
Os agentes de governança devem desempenhar suas funções com **diligência**, **independência** e com vistas à geração de **valor sustentável no longo prazo**, assumindo a responsabilidade individual pelas consequências de seus atos e omissões. Além disso, devem prestar contas de sua atuação de modo claro, conciso, compreensível e tempestivo, cientes de que suas decisões podem não apenas responsabilizá-los individualmente, como impactar a organização e suas partes interessadas.

**Sustentabilidade**

Os agentes de governança devem zelar pela **viabilidade econômico-financeira** da organização, **reduzir as externalidades negativas** de seus negócios e operações e **aumentar as positivas**, levando em consideração, no seu modelo de negócios, os diversos capitais (financeiro, manufaturado, intelectual, humano, social, natural, reputacional etc.) no curto, médio e longo prazos. Nessa perspectiva, compreende-se que as organizações atuam em uma **relação de interdependência** com os ecossistemas social, econômico e ambiental, fortalecendo seu protagonismo e responsabilidades perante a sociedade.

## Agentes e estrutura de governança

Em muitos momentos ao longo do Código, serão citados o papel e as responsabilidades dos agentes de governança. Na estrutura, eles são representados por indivíduos que compõem o sistema de governança, tais como os sócios, conselheiros de administração, conselheiros fiscais, auditores, diretores, *governance officers*, membros de comitês de assessoramento ao conselho. Os agentes de governança são os guardiões dos princípios de governança corporativa e protagonistas no exercício das melhores práticas, devendo guiar suas decisões pelos princípios de governança e o propósito da organização.

**

Nem todas as organizações terão a estrutura completa de governança corporativa, seja por seu estágio de maturidade, porte, natureza de atuação, arcabouço regulatório, ou pelos investimentos necessários para sua implantação. Nesse sentido, flexibilizações e adaptações podem ser caminhos alternativos para incorporar os princípios de governança corporativa às suas práticas. Na ausência de um conselho de administração, por exemplo, recomenda-se que outro agente de governança assuma suas atribuições e papéis, ainda que temporariamente.

## A governança corporativa e o conflito de interesses

Os primeiros debates sobre governança corporativa se originaram em torno da questão do conflito de interesses dos agentes de governança. Embora outras matérias tenham sido incorporadas à agenda da governança ao longo dos anos, a mitigação e tratamento desses conflitos continuam sendo fundamentais para o bom funcionamento do sistema. Diante da importância e transversalidade do tema, ele será abordado ao longo de todo o Código.

As situações de conflito de interesses ocorrem quando um agente ou agentes da governança têm interesses conflitantes com aqueles da organização. Conflitos podem ocorrer nos âmbitos das decisões colegiadas – como na assembleia de sócios, reuniões de conselho ou da diretoria – ou ainda no dia a dia das organizações, quando gestores têm alçadas para tomada de decisão individual.

Os agentes de governança devem assegurar que a organização possua políticas e processos claros e eficazes para identificar e tratar esses conflitos, orientados pelos princípios de integridade, transparência, equidade, responsabilidade e sustentabilidade.

Esses mesmos agentes devem se assegurar de que a organização possua políticas e processos compreendidos e implementados, que estabeleçam as condutas a serem seguidas nas situações de tomada de decisão, caso uma situação de conflito de interesse seja identificada.

As políticas e procedimentos devem incluir, no mínimo, as obrigações para o agente de governança declarar a existência, ou percepção de interesse conflitante ou particular, em tempo hábil; se abster de exercer influência no processo de tomada de decisão; não participar da decisão, deliberação ou voto, a depender da instância em que será avaliada.

Também devem prever mecanismos para que qualquer agente possa manifestar conflito de outro agente, caso dele tenha ciência. Recomenda-se ainda que o afastamento da decisão, deliberação ou voto sejam devidamente documentados.

Vale ressaltar que situações de conflito de interesses podem ocorrer em todas as organizações e nem sempre são objetos de questionamento legal. A mitigação e tratamento desses conflitos estão relacionados à proteção do interesse da organização que, no entendimento deste Código, deve estar fundamentado no propósito da organização e nos princípios de governança corporativa.

# SÓCIOS

Na estrutura de governança corporativa, o sócio tem como compromisso zelar pelo interesse da organização e deliberar acerca de pautas essenciais ao bom funcionamento e desempenho organizacional. Dentre as suas atribuições, pode-se citar o poder para dirigir as atividades sociais e orientar o funcionamento dos órgãos de governança; a aprovação das demonstrações financeiras e das alterações no estatuto social; a indicação, eleição, destituição e remuneração dos administradores (conselheiros de administração e diretores), além de mudanças na própria estrutura proprietária ou societária.

O sócio deve tomar decisões informadas, refletidas, responsáveis e alinhadas ao propósito, com vistas à geração de valor sustentável para a própria organização, ao quadro societário, ao meio ambiente e à sociedade em geral no longo prazo.

## Direito de voto

O voto é o instrumento de participação política pelo qual o sócio deve expressar o seu interesse social na organização, considerando os impactos de sua decisão sobre as partes interessadas, o meio ambiente e a sociedade em geral. Embora universalizado nos diversos tipos de organizações, o direito de voto pode se diferenciar nas entidades do terceiro setor, nas companhias abertas, nas empresas limitadas, entre outras.

Independentemente das particularidades de cada uma dessas estruturas organizacionais, recomenda-se que o direito ao voto em deliberações da assembleia geral, sempre que possível, aproxime-se do princípio de proporcionalidade entre os poderes econômico e político. Quanto maior o capital sob uma titularidade, maior seu poder de voto.

## Uma ação, um voto

Nas sociedades por ações, a prática de “uma ação, um voto” é a que mais promove o alinhamento de interesses entre todos os sócios. Nessas estruturas, o poder político, representado pelo direito de voto, será sempre proporcional aos direitos econômicos derivados da propriedade das ações.

A adoção de estruturas que concentrem o poder político de forma desproporcional à participação do capital, como por exemplo, ações preferenciais, voto plural, estruturas piramidais, limitação de voto e *poison pills* deve ser evitada. Quando os sócios forem avaliar se essas estruturas são convenientes, devem considerar o potencial benefício da presença de um sócio ou grupo com poder político desproporcional para o desempenho e visão de longo prazo da organização.

É fundamental que o estatuto ou contrato social preveja regras e condições para a extinção de tais assimetrias em um determinado horizonte de tempo. Além disso, é necessário adotar medidas que garantam o tratamento equitativo a todos os sócios; incluir salvaguardas que mitiguem ou compensem eventual desalinhamento; e assegurar que os princípios de governança sejam observados.

**Práticas**

1. Cada ação ou quota deve dar direito a um voto.
2. Caso se opte pela adoção de estruturas que se afastem desse princípio, o conjunto dos sócios, incluindo os titulares de ações ou quotas sem direito a voto, deve:
   1. avaliar se essas estruturas podem prejudicar o desempenho da organização ou o seu acesso ao capital;
   2. ser transparente sobre as razões e possíveis impactos, para que todos os sócios possam avaliar vantagens e desvantagens dessa estrutura e tomar uma decisão informada a respeito;
   3. assegurar a divulgação de informações completas e claras quanto aos direitos políticos e econômicos associados a cada espécie ou classe de ações ou quotas e à forma como o controle será exercido na organização;
   4. estabelecer um prazo de vigência dessas estruturas que se afastem do princípio de “uma ação, um voto”;
   5. recomendar a criação de estruturas adequadas no nível do conselho de administração e da assembleia geral, durante a vigência desses direitos especiais, para que as decisões em que haja conflito de interesses do sócio ou grupo com poder político desproporcional sejam tomadas sem sua participação, apenas por administradores independentes ou pelos demais sócios; e
   6. prever eventuais mecanismos que mitiguem a assimetria de direitos políticos e econômicos, em especial nos casos de transferência de controle ou de reorganizações societárias.

## Estatuto e contrato social

De modo geral, esses dois documentos sociais se distinguem pelo fato de o estatuto social ser aplicável às companhias e às entidades do terceiro setor, enquanto o contrato social é dirigido para as demais organizações privadas. Apesar dessa distinção e algumas particularidades de cada um desses documentos, ambos cumprem a finalidade de estabelecer e reger a forma pela qual deve funcionar a pessoa jurídica, assim como a sua governança corporativa.

As atribuições, alçadas e tempo de mandato de cada agente e órgão de governança também devem constar, de forma clara, tanto no estatuto como no contrato social. Dessa forma, contribui-se para dar transparência ao sistema de governança da organização e fomentar a confiança nas relações com todas as partes interessadas.

Tais documentos sociais são complementares à legislação aplicável a cada organização e devem refletir alinhamento societário, mitigação de possíveis conflitos de interesse e o propósito que motivou a criação da pessoa jurídica.

## Soluções de conflitos

É fundamental observar as eventuais situações de conflitos e prever formas ágeis e eficazes de resolução de controvérsias e divergências entre sócios e administradores, bem como entre estes e a própria organização.

O alinhamento entre os sócios e demais agentes de governança é fundamental para o melhor desempenho organizacional, assim como para geração e proteção de valor. Ao mitigar conflitos, reduzem-se os riscos que possam comprometer a sustentabilidade da organização.

**Práticas**

1. Os conflitos entre sócios, administradores e entre estes e a organização devem, preferencialmente, ser resolvidos mediante a negociação entre as partes. Caso isso não seja possível, recomenda-se a resolução por meio dos mecanismos de mediação e/ou arbitragem. É recomendável a inclusão desses mecanismos no estatuto ou contrato social, ou em compromisso a ser firmado entre os envolvidos.
2. A organização deve informar equitativamente a todas as partes interessadas as principais decisões e atos referentes aos procedimentos arbitrais e de mediação de conflitos, em especial, quando tiverem a possibilidade de impactar as decisões de investimento dos sócios ou o valor da sociedade.

## Acordo entre sócios

O acordo entre sócios é um instrumento importante para formalizar o entendimento acerca de temas de relevância ou sensíveis, tais como o exercício do direito a voto e poder de controle; compra e venda de ações pelos signatários; preferência na aquisição de participações dos demais sócios; proteção ao patrimônio da sociedade, entre outros.

Convém salientar que o interesse da organização não deve ser colocado em risco pelo acordo entre sócios.

**Práticas**

1. O acordo entre os sócios deve:
   1. estar disponível e acessível a todos os sócios;
   2. prever mecanismos para a resolução de situações de conflito de interesses e condições de saída de sócios.
2. Por outro lado, o acordo entre os sócios não deve:
   1. vincular ou restringir o exercício do direito de voto de quaisquer administradores (conselheiros de administração e diretoria);
   2. tratar de matérias de competência do conselho de administração, da diretoria ou do conselho fiscal, especialmente por meio da vinculação de votos ou da indicação de quaisquer diretores da organização.
3. Os conselheiros eleitos nos termos de acordo entre sócios devem proferir seus votos com diligência e lealdade para com a organização da mesma forma que os demais membros do conselho.

## Assembleia geral ou reunião de sócios

A assembleia geral é o órgão de participação direta pelo qual os sócios tratam sobre decisões relevantes da organização. Refere-se também ao momento de prestação de contas e de exercício de transparência pela administração, que pode ocorrer de forma presencial ou à distância por meio de ferramentas digitais. Representa uma oportunidade para que os sócios possam contribuir para o melhor interesse da organização por meio da manifestação do voto, de ideias e opiniões.

A reunião de sócios possui os mesmos objetivos da assembleia geral, diferindo-se pelo fato de ser voltada às organizações com um quadro societário menor. Apesar dessa diferença, recomenda-se – conforme aplicável – as mesmas práticas da assembleia geral para o melhor funcionamento e aproveitamento desses encontros, e alinhamento com os princípios da governança corporativa.

Apesar de se esperar o engajamento dos sócios, salienta-se a importância da organização, por meio de seus administradores (conselheiros de administração e diretores), em viabilizar e estimular a participação destes nas assembleias e reuniões de sócios, independentemente, do percentual de suas participações no capital social ou a quantidade de quotas sob suas titularidades.

## Atribuições

**Práticas**

* 1. Os sócios devem participar da assembleia geral e reunião de sócios de forma diligente e informada. Eles têm responsabilidades para com a organização e devem exercer seu direito de voto no melhor interesse dela.
  2. Os administradores devem participar ativamente da assembleia geral e utilizá-la para efetiva prestação de contas, a fim de permitir que os sócios avaliem o desempenho da organização;
  3. Aqueles que administram recursos de terceiros, como fundos de investimento e investidores institucionais, devem ter uma política para orientar o exercício de voto nas assembleias considerando o melhor interesse da organização.
  4. As principais competências da assembleia ou reunião de sócios estão definidas na legislação aplicável e devem estar refletidas no estatuto ou contrato social. Nesses documentos sociais, deve-se incluir, no mínimo, as seguintes atribuições:
     1. aumentar ou reduzir o capital social;
     2. reformar o estatuto ou contrato social;
     3. eleger ou destituir os conselheiros de administração e fiscais;
     4. tomar, anualmente, as contas dos administradores e deliberar sobre as demonstrações financeiras e destinação do resultado do exercício;
     5. deliberar sobre transformação, fusão, incorporação, cisão, dissolução e liquidação da organização;
     6. aprovar a remuneração dos administradores e conselheiros fiscais.

## Convocação

As regras de convocação da assembleia geral ou da reunião de sócios devem favorecer a participação e conferir tempo e informações adequadas para que todos se preparem para a deliberação. Recomenda-se que, quanto mais complexos forem os assuntos a serem tratados e mais dispersa for a base societária da organização, maior deve ser a antecedência da convocação.

**Práticas**

* 1. A convocação deve ocorrer, preferencialmente, com trinta dias de antecedência.

1. A pauta e a documentação pertinente devem ser fornecidas aos sócios na mesma data da convocação, inclusive de forma eletrônica, sem a inclusão de qualquer item genérico (“outros assuntos”), para evitar que temas importantes não sejam divulgados com a necessária antecedência.
2. A organização deve fornecer mecanismos que permitam aos sócios apresentarem propostas justificadas de itens a serem incluídos na ordem do dia, antes da convocação da assembleia geral ou reunião de sócios.
3. A fim de estimular e viabilizar a participação dos sócios, a administração deve considerar fornecer mecanismos como transmissão virtual, assinatura eletrônica, certificação e boletins de voto em formato digital, bem como indicar agentes de voto para receberem procurações outorgadas pelos sócios e votarem conforme orientações recebidas.
4. Além dos sócios, recomenda-se que os agentes de governança – como membros do conselho de administração, da diretoria, do conselho fiscal e do comitê de auditoria – participem da assembleia geral ordinária ou reunião de sócios para prestarem eventuais esclarecimentos.
5. Como principal líder da administração da organização, o presidente do conselho de administração deve presidir a assembleia geral ou reunião de sócios. Caso ele tenha interesse conflitante com o da organização em função das matérias da ordem do dia, deverá declarar-se conflitado. Nessa situação ocasião, deve ser substituído por outro membro do conselho de administração não conflitado.
6. Qualquer sócio poderá solicitar à administração da organização, mediante justificativa, a suspensão ou a interrupção do prazo de convocação da assembleia geral ou reunião de sócios que tratar de matérias de maior complexidade. Cabe aos administradores analisar o pedido e justificar o motivo de sua decisão em qualquer caso.

## Indicação de conselheiros de administração e fiscais

**Práticas**

1. Os sócios devem indicar candidatos para os conselhos de administração e fiscal que demonstrem possuir um alinhamento com o propósito da organização, competência técnica, experiência e reputação ilibada, bem como capacidade de atuar de maneira diligente e independente de quem os indicou. Além disso, devem respeitar as diretrizes de diversidade e inclusão estabelecidas pela organização e considerar as demandas das suas partes interessadas.
2. Para que os demais sócios possam aferir esses atributos, é fundamental que sejam encaminhadas, previamente, informações detalhadas sobre os candidatos, seguindo os prazos definidos pela organização, incluindo suas atuais atividades profissionais, tais como: posições em conselho, serviços de consultoria ou cargos de diretoria.
3. Nas organizações sem controle definido, recomenda-se adoção de um comitê independente para a apresentação dos candidatos.

## Regras de votação e registro de sócios

**Práticas**

1. As regras de votação devem ser claras, objetivas e definidas com o propósito de facilitar a votação, inclusive por procuração ou outros canais. Devem estar disponíveis desde a publicação do primeiro anúncio de convocação. Dentre as especificações, deve-se explicar claramente se o voto será individual, em chapa, por meio de cédula eletrônica, entre outros detalhes.
2. Recomenda-se que a organização procure facilitar a interação entre sócios. O registro de todos os sócios, com a indicação das respectivas quantidades de ações ou quotas e demais valores mobiliários de emissão da sociedade, deve ser disponibilizado para qualquer um de seus sócios.

## Conflito de interesses na assembleia geral ou reunião de sócios

Práticas

* + - 1. O estatuto ou contrato social e o acordo entre os sócios devem conter mecanismos para identificação e tratamento de casos de conflito de interesses na assembleia ou reunião de sócios;
      2. O sócio que, por qualquer motivo, tiver interesse conflitante com o da organização em determinada deliberação deve comunicar imediatamente o fato e abster-se de participar da discussão e da votação dessa matéria.

## Alteração de controle

Transações que resultam na alienação ou na aquisição do controle societário tendem a ser complexas. Independentemente da forma jurídica e dos termos e condições negociados para a transação que der origem à transferência de controle, todos os sócios da organização, objeto da transação, devem ser tratados de forma justa, equitativa e transparente, sendo a eles estendidas as mesmas condições ofertadas ao sócio majoritário, quando aplicável. Além disso, devem receber informações com clareza, coerência, tempestividade, completude e transparência, incluindo considerações a respeito das perspectivas à luz da transação.

**Prática**

* + - 1. Os sócios devem ter tempo suficiente para decidir de forma fundamentada, refletida e independente sobre a oferta, recebendo tempestiva e equitativamente todas as informações necessárias, incluindo a manifestação do conselho de administração da organização alvo da oferta.

## Política de dividendos

Nas organizações empresariais, é importante haver uma política de dividendos (distribuição de resultados entre os sócios) que respeite as características econômico-financeiras da empresa – geração de caixa e necessidade de investimentos – e que seja do conhecimento de todos os sócios.

**Prática**

1. As empresas devem elaborar e divulgar política de distribuição de dividendos definida pelo conselho de administração. Ela deve prever, entre outros aspectos:
2. a periodicidade dos pagamentos;
3. o parâmetro de referência a ser utilizado para definição do montante (percentuais do lucro líquido ajustado e do fluxo de caixa livre, entre outros);
4. as circunstâncias e os fatores que podem afetar a distribuição de dividendos; e
5. a frequência com que a política deve ser revisada.

# **CONSELHO DE ADMINISTRAÇÃO**

O conselho de administração é o órgão colegiado encarregado do processo de decisório de uma organização em relação ao seu direcionamento estratégico. Ele exerce o papel de guardião do propósito, valores e objeto social da organização e de seu sistema de governança.

Compete ao conselho de administração, conforme o melhor interesse da organização, orientar e monitorar a diretoria, atuando como elo entre este órgão e os sócios. Na qualidade de administradores, os conselheiros possuem deveres fiduciários para com a organização e prestam contas de seus atos aos sócios.

## Atribuições

**Práticas**

1. Toda organização deve considerar a implementação de um conselho de administração. Os conselheiros devem sempre decidir em favor do melhor interesse da organização como um todo, independentemente das partes que indicaram ou elegeram seus membros. Eles devem exercer suas atribuições considerando o objeto social da organização, sua viabilidade no longo prazo e os impactos decorrentes de suas atividades, produtos e serviços na sociedade, no meio ambiente e em suas partes interessadas.
2. Cabe ao conselho de administração identificar, discutir e garantir a disseminação e promoção de uma cultura centrada nos propósitos organizacionais. Deve definir estratégias e tomar decisões alinhadas ao propósito, que protejam e valorizem a organização, otimizem a criação de valor sustentável de longo prazo, e busquem a harmonia entre as demandas das partes interessadas. Deve proporcionar um ambiente de confiança e segurança psicológica, em que as pessoas possam expressar pensamentos dissonantes, reportar erros e discutir dilemas éticos, em todos os níveis hierárquicos da organização.
3. O conselho de administração deve estabelecer formas de monitorar, permanentemente, se as decisões e ações, bem como seus resultados e impactos diretos e indiretos, estão alinhadas ao propósito da organização. Em caso de desvios, deve propor medidas corretivas e, em última instância, punitivas, previstas no código de conduta.
4. O conselho de administração deve monitorar para que cada parte interessada receba benefício apropriado e proporcional ao vínculo que possui com a organização e ao risco a que está exposta.
5. Para que o interesse da organização sempre prevaleça, o conselho deve buscar prevenir, identificar e tratar situações de conflitos de interesses, administrar divergências de opiniões e prestar contas aos sócios. Deve solicitar todas as informações necessárias ao cumprimento de suas funções, inclusive a especialistas externos.
6. Para cumprir os propósitos da organização, o conselho de administração deve focar nos seguintes temas:
7. **Criação de valor sustentável de longo prazo:** As escolhas estratégicas do conselho devem contemplar, de forma integrada, a agenda da sustentabilidade (aspectos econômico, social e ambiental) e da inovação. Nessa perspectiva, além dos ganhos financeiros, o conselho deve ponderar os impactos positivos e negativos de suas decisões sobre as partes interessadas, a sociedade e o meio ambiente, e ser capaz de se adaptar às transformações.
8. **Cultura e pessoas:** o conselho deve ser responsável pela escolha do diretor-presidente e da nomeação dos demais membros da diretoria, assim como pelo planejamento do processo sucessório do diretor-presidente e dos membros do próprio colegiado. Cabe ao conselho discutir, formatar, definir e zelar pelo propósito da organização, bem como preservar, reforçar ou, se necessário, promover transformações na cultura e identidade da organização. Alinhado a essas diretrizes, deve garantir que a diretoria desenvolva uma estratégia mais ampla de supervisão da cultura e dos talentos;
9. **Estratégia:** os membros do conselho devem estimular a reflexão e o pensamento estratégico constante, buscando garantir a capacidade de adaptação da organização em casos de transformações relevantes no ambiente de atuação, assim como fortalecer continuamente as competências organizacionais. Nesse sentido, deve dar o direcionamento estratégico, assim como monitorar e apoiar a diretoria na implementação da estratégia.
10. **Governança corporativa:** o conselho deve revisar periodicamente as práticas de governança corporativa, bem como aprovar políticas e diretrizes que afetam a organização como um todo. Dentro desse escopo, deve escolher, avaliar e interagir com a auditoria independente, assim como definir a política de remuneração e incentivos da diretoria e os objetivos e metas do diretor-presidente. O colegiado ainda deve garantir o fluxo de informações e comunicação com os sócios e partes interessadas para garantir o engajamento periódico.
11. **Supervisão:** além de monitorar o desempenho e a atuação da diretoria, cabe ao conselho garantir que as demonstrações financeiras expressem com fidelidade e clareza a situação econômica, financeira e patrimonial da organização. O colegiado ainda deve assegurar a identificação, mitigação e monitoramento dos riscos, bem como a integridade dos controles internos.

## Composição do conselho de administração

O conselho de administração é um órgão colegiado, cujo desempenho depende do respeito e da compreensão das características de cada um de seus membros, sem que isso implique a ausência de debates de ideias. A diversidade de perfis é fundamental, pois permite que a organização aprimore o processo de tomada de decisão pela pluralidade de perspectivas.

Além disso, o tamanho do conselho deve refletir a realidade e demandas de cada organização.

**Práticas**

1. A composição do conselho de administração deve considerar a elaboração de uma matriz de competências e contemplar a diversidade de conhecimentos, experiências, faixa etária, gênero, cor ou raça, etnia, orientação sexual, entre outros aspectos que reflitam grupos sub-representados, assim como a realidade na qual está inserida a organização e suas partes interessadas.
2. Convém salientar que, além da representatividade dentro do colegiado, é importante que o conselho crie um ambiente de confiança e segurança psicológica que permita que todos possam participar das discussões de forma inclusiva e colaborativa para o melhor interesse da organização e das suas partes interessadas.
3. Desse modo, também é importante que o conselho garanta que a diretoria estabeleça e divulgue políticas que propiciem representatividade e igualdade de oportunidades para o acesso a posições de alta liderança na organização.
4. O número de membros que compõem o conselho pode variar conforme o setor de atuação, porte, complexidade das atividades, estágio do ciclo de vida da organização e necessidade de criação de comitês. Recomenda-se um número ímpar de conselheiros, suficiente para garantir a diversidade de perspectivas no processo decisório e não inviabilizar a produtividade e efetividade da dinâmica, sendo uma referência possível, entre cinco e nove membros.

## Seleção e qualificação de conselheiros

O processo de seleção dos conselheiros deve ser aderente ao propósito da organização, à estratégia, ao estágio de maturidade e às expectativas em relação à atuação do conselho, e sua condução pode ser facilitada por terceiros independentes.

**Práticas**

1. Com relação à renovação do conselho, o próprio colegiado deve liderar o processo ao indicar o perfil, qualificação e expectativa em relação aos candidatos. Recomenda-se a criação de uma matriz de competências esperadas para a composição do órgão, considerando as especificidades da organização, tais como setor, estágio de maturidade da governança, estratégia e tendência de mercado no segmento. A prática visa apoiar os sócios na escolha e eleição do novo conselho.
2. Apesar das particularidades de cada organização, de modo geral, os conselheiros devem possuir as seguintes competências:
3. comportamentais: ter escuta ativa; disposição para defender pontos de vista a partir de julgamento próprio; capacidade de comunicação e trabalho em equipe; comprometimento com o propósito e código de conduta da organização; habilidade em pensar estrategicamente;
4. técnico-funcionais: conhecimento das melhores práticas de governança corporativa; capacidade de interpretar relatórios gerenciais, contábeis, financeiros e não financeiros; conhecimento sobre a legislação societária, regulação e gerenciamento de riscos.
5. Apesar das competências serem individuais, estas devem ser observadas coletivamente, pois a mera coletânea de qualificações não garante um conselho efetivo. É necessária sinergia entre os membros com essas competências, bem como, entre outros aspectos, um ambiente ético, de confiança e segurança psicológica, para que os membros do conselho possam usar suas competências em prol da organização.
6. No exercício de sua função, o conselheiro deve ter disponibilidade de tempo, estar isento de conflito de interesse e, constantemente, atento aos assuntos da organização.
7. Deve dispor ainda de capacidade de atuar proativamente, visando tomar decisões informadas, conscientes e coerentes. Salienta-se que seus deveres e responsabilidades são abrangentes e não restritos às reuniões do conselho.

## Independência dos conselheiros

Todo conselheiro, uma vez eleito, tem responsabilidade para com a organização, independentemente do sócio, grupo acionário, administrador ou parte interessada que o tenha indicado para o cargo. Portanto, deve atuar de forma técnica, íntegra, autônoma e desprovida de conflito de interesses.

A atuação independente do conselho garante a integridade do sistema de governança, assim como gera e protege valor da organização.

**Práticas**

1. O conselho deve esgotar todos os meios disponíveis para avaliar a independência dos conselheiros. Em última instância, cabe a cada conselheiro refletir periodicamente sobre sua capacidade de fazer um julgamento independente diante dos temas examinados pelo colegiado.
2. O conselheiro que não tem conflito para exercer seu mandato como independente, pode se encontrar numa situação de conflito de interesse em uma determinada deliberação. Nesse caso, deve manifestar o conflito, abster-se de participar da discussão e da decisão sobre aquele tema.
3. A eventual orientação de voto no âmbito de um acordo entre os sócios não exime o conselheiro de votar sempre no interesse da organização, conforme o exercício de seu dever de lealdade. Portanto, o conselheiro deve examinar criticamente a orientação de voto do sócio e somente deve segui-la caso atenda essa premissa.
4. Se o conselheiro identificar pressões indevidas ou sentir-se constrangido e não for possível manter sua autonomia, ele deve, no limite, renunciar ao cargo, sem prejuízo a eventual formulação de denúncia à assembleia geral ou ainda ao órgão regulador.
5. O conselheiro não deve atuar como consultor ou assessor remunerado da organização.

**Origem dos conselheiros**

Apesar de todos os conselheiros terem a responsabilidade de atuar com independência no melhor interesse da organização, existem algumas classificações que adotamos neste Código para distingui-los conforme nível de relacionamento com a organização ou partes interessadas:

* **internos:** conselheiros que ocupam posição de diretores ou que são empregados da organização;
* **externos:** conselheiros sem vínculo atual comercial, empregatício ou de direção com a organização, mas que não se enquadram na classificação de independentes. Por exemplo: ex-diretores e ex-empregados; advogados e consultores que prestam serviços à empresa; sócios ou empregados do grupo controlador, de controladas, de organizações do mesmo grupo econômico e seus parentes próximos; e gestores de fundos com participação relevante;
* **independentes:** conselheiros externos que não possuem relações familiares, de negócio, ou de qualquer outro tipo com sócios com participação relevante, grupos controladores, executivos, prestadores de serviços ou entidades sem fins lucrativos que influenciem ou possam influenciar, de forma significativa, seus julgamentos, opiniões, decisões ou comprometer suas ações no melhor interesse da organização.

A indicação de conselheiros internos para compor o conselho deve ser evitada. Recomenda-se que o colegiado seja composto somente – ou majoritariamente – por conselheiros externos e independentes. Os membros independentes, por sua vez, devem assumir o protagonismo, especialmente, em situações de potencial conflito de interesse dos conselheiros internos e/ou externos.

## Prazo do mandato

O prazo de mandato deve refletir o tempo adequado para que o conselheiro possa contribuir de forma independente nas deliberações do colegiado. Deve-se considerar o período necessário para adaptação dos novos membros.

**Práticas**

* + - 1. Pode-se permitir a reeleição para constituir um conselho experiente e produtivo, desde que não seja automática. Todos os conselheiros devem ser eleitos na mesma assembleia geral.
      2. A renovação de mandato deve levar em consideração os resultados da avaliação anual e a manutenção da independência do conselheiro, não sendo recomendável a permanência no conselho por um longo período. Para evitar a vitaliciedade, o estatuto ou contrato social pode fixar um número máximo de anos de exercício contínuo no conselho. Os critérios para a renovação devem estar expressos nesse documento social, ou no regimento interno do conselho ou ainda em políticas da organização.

## Disponibilidade de tempo

Atuar em um conselho de administração demanda tempo de dedicação além do previsto para as reuniões do colegiado e a leitura e análise de documentação prévia. Ao assumir a função, o conselheiro deve observar os deveres fiduciários, de diligência, de informar e de lealdade com a organização, bem como buscar desenvolvimento constante de competências operacionais e comportamentais. Também se espera engajamento do conselheiro em se atualizar acerca dos desafios e riscos internos e externos à organização, tanto com relação aos aspectos econômicos, sociais e ambientais.

**Práticas**

1. O conselheiro não deve acumular um número excessivo de posições em conselhos e comitês. Ao assumir uma nova posição, deve considerar os compromissos pessoais e profissionais, além de avaliar se poderá dedicar o tempo necessário à função. Deve informar à organização as demais atividades e cargos, conselhos e comitês que integra, especialmente quando for presidente de conselho, coordenador de comitê ou executivo de primeiro escalão em outra organização. Essa informação deve ser disponibilizada ao conselho e aos sócios para que avaliem sobre sua disponibilidade de tempo. O resultado de sua avaliação individual também pode indicar a compatibilidade.
2. É recomendável que o regimento interno, estatuto ou contrato social, estabeleçam o número máximo de outros conselhos, comitês ou cargos executivos que poderão ser ocupados por seus conselheiros, levando em consideração a complexidade da organização e a necessidade de dedicação para o cargo.
3. Os conselheiros têm responsabilidades indelegáveis. A existência de calendário anual de reuniões acordado em colegiado e de tecnologias que permitem encontros não presenciais, possibilita a participação dos conselheiros em todas as reuniões, eliminando-se a necessidade de suplentes. Caso a organização eleja suplentes, deve-se adotar práticas que permitam que esses membros estejam atualizados nos temas relevantes e só assumam em caso de vacância definitiva. No caso de vacância, o cargo de conselheiro ficará vago até a realização da próxima assembleia.

## Presidência do conselho

A presidência do conselho deve atuar de forma a criar uma dinâmica harmoniosa entre os membros do colegiado, fomentando um ambiente aberto para discussões, com segurança psicológica para manifestação de opiniões divergentes, assim como para uma cultura de colaboração entre os membros. É responsável pela definição de pautas, condução das reuniões do colegiado e encaminhamento de prioridades e temas estratégicos ao conselho.

**Práticas**

1. Cabe ao presidente do conselho de administração:
2. estabelecer objetivos e programas do conselho;
3. assegurar-se de que os conselheiros recebam informações completas e tempestivas para o exercício de seus mandatos;
4. garantir equilíbrio na pauta de reuniões entre assuntos de curto e longo prazos;
5. conduzir as reuniões de modo a possibilitar a participação de todos e extrair o melhor dos conselheiros;
6. atribuir responsabilidades e prazos;
7. monitorar o processo de avaliação do conselho;
8. relacionar-se com o principal executivo da organização, sem interferir em sua gestão, a fim de acompanhar a operação e transmitir as deliberações do conselho de administração;
9. presidir a assembleia geral ou reunião de sócios.
10. O estatuto ou contrato social, ou ainda o regimento interno do conselho de administração, pode prever que o vice-presidente, caso exista, substitua o presidente em sua ausência. Alternativamente, o próprio colegiado presente deve eleger o novo presidente.
11. Para que não haja concentração de poder e prejuízo à independência ao dever de supervisão do conselho em relação à diretoria, o acúmulo das funções de presidente e diretor-presidente por uma mesma pessoa deve ser evitado. O diretor-presidente não deve ser membro do conselho de administração, mas é recomendável que participe das reuniões como convidado.
12. Nas organizações em que o presidente do conselho não é independente, é recomendado que um conselheiro independente, sob aprovação dos demais membros, assuma liderança dos demais independentes. A ideia é que este líder faça interface com o presidente do conselho e a organização.

## 

## Avaliação do Conselho e da Diretoria

O conselho deve conduzir, periodicamente, a avaliação do próprio órgão, de seus membros, do diretor-presidente, da diretoria e dos demais órgãos de governança. A avaliação é um importante instrumento para identificar oportunidades de melhoria e alinhar todos os agentes ao propósito e estratégias da organização. Nesses processos de avaliação, o colegiado poderá contar com o auxílio do comitê de pessoas ou da área de governança, caso existam, da diretoria de pessoas ou recursos humanos, ou ainda de consultores externos.

## Avaliação do Conselho e dos Conselheiros

A avaliação do conselho e dos conselheiros é instrumento importante para identificar deficiências e oportunidades de melhoria na atuação do órgão e seus membros, subsidiando o próprio aperfeiçoamento da governança da organização.

**Práticas**

1. Para realizar uma avaliação efetiva do conselho, os membros devem estar comprometidos em identificar os pontos fortes e os de melhoria de cada conselheiro, individualmente, e do órgão colegiado.
2. Cabe ao conselho divulgar informações sobre o processo de avaliação e a síntese dos principais pontos identificados para melhoria do órgão e as ações corretivas implementadas, para que os sócios e demais partes interessadas entendam adequadamente sua atuação.
3. A avaliação deve ser conduzida anualmente.
   * 1. Avaliação do diretor-presidente e da diretoria executiva

A avaliação do diretor-presidente e da diretoria objetiva permitir a revisão e análise da contribuição do grupo de executivos da organização, a fim de que sejam alcançados os objetivos estratégicos estabelecidos pelo conselho de administração.

**Práticas**

1. Compete ao conselho de administração:

* realizar, anualmente, a avaliação formal do diretor-presidente e definir metas de desempenho, financeiras e não financeiras (incluindo aspectos sociais, ambientais e de governança), alinhadas com o propósito da organização, para o executivo no início do exercício;
* aprovar e monitorar o programa de desenvolvimento individual do diretor-presidente;
* tomar ciência, analisar e aprovar os resultados da avaliação dos diretores realizada pelo diretor-presidente no que se refere às metas acordadas e aos outros elementos subjetivos da avaliação;
* deliberar sobre a proposição do diretor-presidente no que diz respeito à permanência ou não dos executivos nos respectivos cargos.

## Planejamento da sucessão

O conselho deve dedicar tempo à sucessão dos principais cargos da diretoria, em especial do diretor-presidente. O planejamento do processo sucessório é fundamental para mitigar riscos, garantir a continuidade da gestão e preservar valor da organização.

**Práticas**

1. O conselho de administração deve, periodicamente, reavaliar o perfil dos principais cargos de liderança, levando em conta os desafios indicados no seu planejamento estratégico. Poderá contar com o auxílio do comitê de pessoas, caso exista.
2. O conselho de administração deve manter atualizado um plano de sucessão do diretor-presidente. A liderança do planejamento de sucessão é de responsabilidade do presidente do conselho, que deve, ainda, assegurar-se de que o diretor-presidente possua um plano de sucessão atualizado para todas as pessoas-chave da organização.
3. O diretor-presidente deve aproximar o conselho de administração dos executivos da organização, para que sejam avaliados os possíveis candidatos à sua sucessão. Também deve apresentar ao conselho planos de desenvolvimento individual dos possíveis candidatos, de forma que sejam conhecidas suas eventuais lacunas e a forma como estão sendo desenvolvidas.

## Integração e educação continuada de conselheiros

O conselheiro de administração deve preocupar-se permanentemente com sua capacidade de atuar na organização de modo efetivo. É importante que esse profissional busque aprimoramento constante de suas competências para aperfeiçoar seu desempenho e atuar com enfoque de longo prazo no melhor interesse da organização.

**Práticas**

* + - 1. Devem ser estruturados programas de integração que auxiliem os novos membros a se familiarizarem mais rapidamente com a cultura e valores, as pessoas e o contexto de atuação da organização.
      2. Todos os conselheiros devem passar por um programa de integração, em que: recebam as informações necessárias para o exercício de suas funções; sejam apresentados às pessoas-chave da organização; tenham oportunidade de conhecer as principais atuações, atividades e instalações.
      3. O presidente do conselho deve estimular a educação continuada dos conselheiros por meio de programas de atualização, congressos, feiras setoriais e outros eventos que possam potencializar sua capacidade de contribuição para a organização.

## Conselhos interconectados

As organizações devem ter mecanismos para identificar e ser devidamente informadas sobre eventual ou potencial conflito de interesses oriundos da atuação do conselheiro em outras organizações, seja como sócio, membro de conselho, comitê ou executivo.

**Práticas**

1. Ao tomar posse, o conselheiro deve assinar o termo e a declaração de desimpedimento, incluindo ausência de conflito de interesses. Deve informar os demais membros sobre a participação em quaisquer outros conselhos (de administração, fiscal e consultivo), bem como sobre eventuais consultorias que realize, independentemente da natureza da organização. Se houver mudança na ocupação principal do conselheiro, cabe a ele informar o colegiado.
2. Caso o conselho identifique conflito de interesses de algum de seus membros, os demais conselheiros devem avaliar a conveniência da continuidade desse membro e submeter o assunto à assembleia geral. Tais informações, juntamente com aquelas relativas à atividade principal do conselheiro, devem ser divulgadas e ficar disponíveis nos relatórios periódicos com qualidade informativa e outros meios de comunicação da organização.

## Remuneração dos conselheiros de administração

Os membros do conselho devem ser adequadamente remunerados pela sua atuação, considerando o contexto, as condições atuais de mercado, as suas qualificações, o valor gerado à organização e os riscos da atividade. A remuneração apropriada favorece o alinhamento de objetivos e evita conflitos de interesses.

**Práticas**

1. As organizações devem ter um procedimento formal e transparente de aprovação, pela assembleia geral, da remuneração dos conselheiros.
2. Recomenda-se uma remuneração fixa, igual para todos os conselheiros. Em função de suas responsabilidades e maior dedicação de tempo, o presidente do conselho pode receber uma remuneração adicional, mas não excessivamente superior àquela dos demais conselheiros. Da mesma forma, a participação em comitês pode justificar a remuneração adicional dos membros do conselho. Remuneração por participação em reunião deve ser evitada.
3. A remuneração do conselho deve ser diferente daquela adotada para a diretoria (incentivos, métricas e prazos), em função da natureza e de papéis distintos desses órgãos na organização.
4. Caso a organização utilize remuneração variável para os conselheiros, não deve atrelá-la a resultados de curto prazo. Esse plano deve ser vinculado a objetivos estratégicos e geração de resultados de médio e longo prazos, e a organização deve tomar cuidados no sentido de evitar o estímulo a conflitos de interesses.
5. Se houver previsão de remuneração variável para os conselheiros, seus critérios e detalhes devem ser divulgados seguindo as mesmas recomendações de transparência previstas para a divulgação da remuneração da diretoria.
6. Recomenda-se dar transparência à remuneração anual dos conselheiros aos sócios e outras partes interessadas relevantes. No caso das companhias abertas, deve-se divulgar individualmente, enquanto nas fechadas, pode-se apresentar as informações ao menos aos sócios. Caso não o seja, deve ser divulgada agregada por órgão social ou comitê com indicação da remuneração máxima, mínima e da média recebida pelos membros do órgão social. Ambas as formas de divulgação devem destacar, separadamente, a remuneração recebida pelos conselheiros que sejam sócios controladores ou por pessoas a eles vinculadas, bem como devem discriminar todo tipo de remuneração e benefícios.

## Orçamento do conselho e consultas externas

A atuação independente e informada do conselho de administração poderá exigir, em algumas situações, a contratação de terceiros. Portanto, a organização deverá dispor de volume de recursos financeiros para este fim.

**Práticas**

* + - 1. O plano de contas da organização deve contemplar um centro de custos específico para o conselho. Quando necessário, o órgão deve poder consultar profissionais externos (ex.: advogados, auditores, especialistas em tributação, recursos humanos), pagos pela organização, para receber subsídios adequados em matérias relevantes. Despesas necessárias para o comparecimento do conselheiro às reuniões devem ser cobertas pela organização.
      2. São itens que podem constar do orçamento do conselho, entre outros:
         1. remuneração dos membros do conselho e dos comitês;
         2. deslocamento, hospedagem e alimentação, quando as reuniões ou visitas ocorrerem fora do domicílio do conselheiro;
         3. despesas referentes à educação continuada;
         4. despesas da área de governança e eventos do conselho de administração;
         5. seguro de responsabilidade civil dos administradores (D&O)
         6. verbas para eventuais consultorias especializadas e honorários de profissionais externos;
         7. viagens para representação da organização.

## Conselho consultivo

O conselho consultivo é um órgão colegiado, que difere do conselho de administração por não ter poder decisório, nem integrar a administração. Ele não é deliberativo, apenas aconselha e propõe recomendações que podem ou não ser aceitas pelos administradores. Pode contar com a presença de membros internos, externos e independentes. Trata-se de uma alternativa transitória ao conselho de administração para organizações em fase inicial de adoção de boas práticas de governança corporativa, ou para aquelas com a governança mais madura em que o tipo societário não estabeleça a existência do órgão.

**Práticas**

1. Independentemente de sua previsão no estatuto ou contrato social, o papel, a composição, as responsabilidades e o âmbito de atuação dos conselheiros consultivos devem ser bem definidos.
2. Recomenda-se que, independentemente do porte e maturidade da organização, o conselho consultivo incorpore as melhores práticas de governança corporativa e tenha maior aderência possível às recomendações deste Código para os conselhos de administração.

## Regimento interno

Tem por objetivo disciplinar o funcionamento do conselho de administração, a fim de propiciar uma atuação em consonância com os preceitos definidos pelo estatuto ou contrato social. Serve como instrumento de formalização dos processos de funcionamento do órgão e contribui para o fortalecimento das práticas de governança.

**Práticas**

* + - 1. As atividades do conselho de administração e de seus comitês de assessoramento devem ser normatizadas em um regimento interno que torne claras as responsabilidades, atribuições e regras de funcionamento de cada um dos órgãos, bem como as medidas a serem adotadas em situações de conflito de interesses.
      2. As organizações devem disponibilizar o regimento interno do conselho e de seus comitês aos sócios.

## Reuniões do conselho de administração

A estruturação e a organização das atividades do conselho são fundamentais para garantir sua efetividade. A eficácia das reuniões do conselho depende de um conjunto de ações que têm por finalidade favorecer a participação de seus membros, elevar o nível das discussões e contribuir para um processo mais adequado e efetivo de tomada de decisões. Da mesma forma, a preparação dos conselheiros depende da qualidade dos materiais, de sua distribuição tempestiva e da preparação prévia dos conselheiros.

## Calendário e agendas

**Práticas**

* + - 1. O presidente do conselho deve propor um calendário anual com as datas das reuniões ordinárias, além de convocar reuniões extraordinárias, sempre que necessário.
      2. A periodicidade das reuniões ordinárias deve garantir a efetividade do conselho. Recomenda-se evitar frequência superior à mensal, sob o risco de o conselho vir a interferir indevidamente na gestão da organização, de competência da diretoria executiva. Exceções podem ser admitidas em momentos de crise sistêmica.
      3. O presidente do conselho também deve, com o apoio da área de governança, propor uma agenda anual temática com assuntos relevantes e datas de discussão.
      4. Na definição da agenda das reuniões, o presidente do conselho deve consultar os demais conselheiros e o diretor-presidente.

## Material e preparação para as reuniões

**Práticas**

* + - 1. A área de governança ou, na sua ausência, o responsável definido pelo conselho de administração, deve garantir que os conselheiros recebam os materiais com, no mínimo, sete dias de antecedência, previsto em regimento interno.
      2. Os conselheiros devem poder identificar, com clareza e objetividade, o assunto a ser deliberado e eventuais pontos de atenção. Como regra geral, o material de cada tema para deliberação do conselho deve ser precedido de um sumário, bem como de uma recomendação de voto elaborada e fundamentada pela diretoria ou comitê de assessoramento, quando houver.
      3. Os conselheiros devem ter acesso aos documentos societários pertinentes para a deliberação, tais como estatuto ou contrato social, atas de reuniões anteriores do conselho e de assembleias gerais, manifestações de comitês ou do conselho fiscal. Os diretores executivos e conselheiros fiscais da organização devem estar disponíveis para comparecer e esclarecer os assuntos que serão o objeto de deliberação pelo conselho.

## Aspectos comportamentais

**Práticas**

1. Os aspectos comportamentais presentes nas dinâmicas do conselho de administração podem impactar – positiva ou negativamente – a efetividade do colegiado. Portanto, cada conselheiro deve avaliar, objetivamente, seu comportamento individual e a dinâmica entre os participantes durante as reuniões de conselho, no sentido de contribuir para um ambiente participativo e construtivo, que favoreça a postura independente dos conselheiros na tomada de decisões colegiadas.
2. Além da experiência e conhecimento técnico adequados, espera-se que o conselheiro tenha uma postura que viabilize a escuta ativa e permita perspectivas e pontos de vistas diversos para a melhor deliberação e a construção coletiva.

## Convidados para as reuniões do conselho

**Práticas**

* + - 1. Executivos, membros de comitês de assessoramento, técnicos, auditores independentes e consultores podem ser requisitados para as reuniões do conselho de administração para prestar informações, expor suas atividades ou apresentar opiniões sobre assuntos de sua especialidade.
      2. Os convidados devem permanecer na reunião somente durante o período em que sua participação for necessária ou o conselho julgar conveniente. A ata deve registrar o momento da pauta em que os convidados participaram da reunião.

## Momento privado do conselho

**Prática**

1. Na reunião do conselho, deve-se prever, regularmente, um momento para conselheiros sem a presença dos executivos e demais convidados. Essa prática visa promover alinhamento entre os membros e possibilitar discussão de temas que possam criar constrangimento ou que sejam de alçadas exclusivas do conselho.

## Elaboração e divulgação das atas

**Práticas**

* + - 1. As atas de reunião do conselho devem ser redigidas com clareza e registrar as decisões tomadas, as pessoas presentes, as abstenções de voto, as responsabilidades atribuídas e os prazos fixados. Recomenda-se que todos os elementos disponíveis para subsidiar as decisões sejam devidamente registrados.
      2. Ao fim da reunião, recomenda-se que o resumo das deliberações, que devem constar em ata, seja repassado aos conselheiros presentes. O *governance officer* ou outro responsável definido pelo conselho de administração deve assegurar-se de que a ata seja circulada para todos os conselheiros, em tempo hábil, para que possam fazer suas considerações. Após ajustes cabíveis, o documento é assinado por todos os conselheiros e divulgado pela área de governança da organização da forma adequada.
      3. Deve-se, ainda, assegurar o encaminhamento das decisões ao diretor-presidente e o acompanhamento das solicitações do conselho.
      4. Votos divergentes e quaisquer informações relevantes devem constar na ata. A integridade desse documento em relação aos fatos ocorridos nas reuniões do conselho formaliza as decisões tomadas pelo colegiado e demonstra a diligência de cada um dos conselheiros.

## Confidencialidade

Algumas deliberações do conselho requerem confidencialidade, especialmente quando abordarem temas de interesse estratégico ainda não amadurecidos ou que coloquem em risco interesse legítimo da organização.

**Práticas**

* + - 1. Os administradores podem, justificadamente, manter sob sigilo alguma informação relevante sobre a organização, assegurando-se de que sua divulgação, quando realizada, seja feita em condições de estrita igualdade para todos os sócios, mediante comunicação ou publicação.
      2. Nas decisões que envolvem assuntos que devam ser mantidos sob sigilo no momento da decisão e que, por isso, não sejam registrados nas atas publicadas, recomenda-se a elaboração de memória com a indicação das razões para sigilo e os elementos disponíveis para subsidiar as decisões na ocasião em que foram tomadas. Tal memória deve ser lida e assinada pelos participantes e arquivada na sede da organização com as devidas cautelas, devendo ser acessível apenas aos membros do conselho e de- mais autorizados, desde que tenham assumido compromisso de confidencialidade em relação ao documento.

# DIRETORIA

A diretoria é o órgão responsável pela gestão e condução da organização e tem como finalidade executar, apoiada pelos princípios da governança corporativa, as diretrizes gerais aprovadas pelo conselho de administração ou, na ausência deste, outro órgão incumbido de seu papel e atribuições – seja um comitê de sócios ou o próprio colegiado de diretores executivos.

Cabe à diretoria a execução da estratégia da organização, buscando caminhos que permitam o alcance de seus objetivos financeiros e não financeiros. Ao escolher tais caminhos, a diretoria deve buscar adotar o conceito do pensamento integrado a fim de garantir que ocorrência de externalidades negativas sejam minimizadas.

Sempre que possível, a diretoria deve atuar de forma colegiada, beneficiando-se da diversidade e da participação de todos os seus integrantes. A atuação colegiada, no entanto, deve ser respaldada por estatuto ou contrato social para que se estabeleça responsabilidades específicas para cada organização de acordo com seu porte, estrutura e atribuições.

## Atribuições

A diretoria é o órgão executor da atividade fim do negócio, portanto, tem a responsabilidade de implementar todos os processos operacionais e financeiros. Cabe à diretoria assegurar que a organização e suas subsidiárias – quando existentes – estejam em total conformidade com os dispositivos legais e demais políticas internas a que estão submetidas, bem como sejam norteadas pelo propósito da organização.

**Prática**

1. A diretoria, sob a liderança do diretor-presidente, deve planejar, organizar e controlar os recursos para gerar valor de forma responsável para organização e partes interessadas. Tem a responsabilidade de estabelecer processos, políticas e indicadores que garantam, a si e ao conselho de administração, condições de avaliar objetivamente o padrão de conduta e cultura observado na operação da organização;
2. A diretoria deve zelar e dar efetividade ao cumprimento do código de conduta da organização, divulgando‐o e treinando periodicamente todas as partes interessas submetidas a ele: administradores, colaboradores e também fornecedores e prestadores de serviços com quem se relaciona. Programas de educação continuada podem ser uma ferramenta adequada para atingir esse objetivo.
3. A diretoria deve ainda garantir que sejam prestadas às suas partes interessadas, além das informações que são obrigatórias por lei ou regulamento, esclarecimentos e orientações devidas, tanto as financeiras quanto as não financeiras, positivas ou negativas, tão logo estejam disponíveis. Devem ser divulgadas informações que possam auxiliar na correta avaliação da organização e influenciar eventuais decisões de investimentos.
4. As responsabilidades, autoridades e atribuições da diretoria devem ser definidas com clareza e objetividade no estatuto ou contrato social. A diretoria deve ter um regimento interno próprio – aprovado pelo conselho de administração – que estabeleça sua estrutura, seu funcionamento e seus papéis e responsabilidades. As políticas organizacionais devem estabelecer um conjunto formal de alçadas de decisão e discriminar o que é de competência dos diretores, da diretoria como colegiado ou do conselho de administração.

## Indicação dos diretores

O processo de indicação dos diretores é de extrema importância para o sucesso na implementação da estratégia organizacional. A diretoria deve constituir um grupo alinhado ao propósito da organização e princípios de governança corporativa, diligente, coeso, coerente e de competências complementares, composto de profissionais habilitados para enfrentar os desafios aos quais a organização está exposta, incluindo os contextos social e ambiental. Como liderança relevante na organização, a diretoria deve agir com integridade e promover uma cultura baseada na diversidade e inclusão.

**Práticas**

1. O diretor-presidente deve encaminhar para aprovação do conselho de administração a indicação dos diretores. Na ocasião, deve apresentar, além de qualificações como experiência de mercado, tempo de atuação, formação e reputação dos indicados, outras questões e considerações que levaram a esses perfis, tais como a natureza e a estratégia do da organização, os desafios mapeados e o nível de maturidade da governança.
2. A composição da diretoria, assim como a do conselho e dos demais órgãos da organização, deve contemplar a diversidade de conhecimentos, experiências, faixa etária, gênero, cor ou raça, etnia, orientação sexual, entre outros aspectos que reflitam grupos sub-representados, assim como a realidade na qual está inserida a organização e os públicos por ela impactados;
3. A diversidade deve ser considerada como indutora para a inovação e a sustentabilidade da organização.

## Avaliação da diretoria

Um processo sistemático e estruturado de avaliação da diretoria contribui para promover um desempenho efetivo e consistente da organização. A avaliação regular dos diretores e das demais lideranças da organização é a forma de se reconhecerem talentos e esforços, recompensarem os responsáveis pelos resultados obtidos e corrigirem eventuais falhas ou deficiências identificadas.

A avaliação efetiva da diretoria deve permitir ajustes do perfil e postura dos executivos quanto às necessidades estratégicas da organização, além de considerar metas de desempenho, financeiras e não financeiras.

**Práticas**

* + - 1. O diretor-presidente é o responsável direto pela avaliação dos diretores e deve implementar um processo anual e sistemático de avaliação de desempenho. Deve garantir que todos os gestores ou ao menos das principais lideranças da organização sejam avaliados. O processo pode ser apoiado pelo comitê de pessoas, quando existente. Os resultados devem ser compartilhados com o conselho de administração, que é responsável direto pela avaliação do diretor-presidente.

## Remuneração da diretoria

A remuneração da diretoria deve servir como uma ferramenta efetiva de atração, motivação e retenção dos diretores, além de proporcionar o alinhamento de seus interesses com os da organização.

**Práticas**

* + - 1. A remuneração da diretoria deve estar vinculada a resultados, com metas de curto e longo prazos relacionadas, de forma clara e objetiva, à geração de valor para a organização. A remuneração deve ser justa e compatível com as funções e os riscos inerentes a cada cargo.
      2. As organizações devem ter um procedimento formal e transparente de aprovação de suas políticas de remuneração aos diretores, incluindo eventuais benefícios e incentivos de longo prazo pagos em ações ou nelas referenciados. As metas (financeiras e não financeiras) e as premissas de eventual remuneração variável devem ser mensuráveis e auditáveis.
      3. A política de remuneração não deve estimular ações que induzam os diretores a adotar medidas de curto prazo sem sustentação ou que, ainda, prejudiquem a organização no longo prazo.
      4. A estrutura de incentivos deve incluir um sistema de freios e contrapesos, que indique os limites de atuação dos envolvidos e evite que uma mesma pessoa controle o processo decisório e a sua respectiva fiscalização. O diretor-presidente deve encaminhar para validação do conselho de administração a proposta de remuneração da diretoria, que por sua vez a submete à aprovação dos sócios.
      5. A política de remuneração e de benefícios dos administradores, incluindo eventuais incentivos de longo prazo e, quando existentes, as regras de bônus de retenção ou cláusulas de devolução, devem ser objeto de divulgação às partes interessadas, na forma em que dispuser a legislação e visando cumprir os princípios de transparência e responsabilidade.

# ÓRGÃOS DE ASSESSORAMENTO, CONTROLE E FISCALIZAÇÃO

Os sócios, conselho e diretoria podem contar com órgãos e estruturas de governança para apoiá-los no exercício de suas atribuições, em particular, nas funções de assessoramento, controle e fiscalização. De acordo com a legislação aplicável para cada tipo de organização, sua estrutura societária, tamanho e complexidade, algumas estruturas serão obrigatórias ou recomendáveis.

## Área de Governança

Para dar fluidez e aprimorar o funcionamento do sistema de governança é recomendável que a organização conte com uma área de governança, sob a liderança de um profissional com a função de *governance officer*.

A área de governança corporativa deve se estruturar para apoiar e assessorar os órgãos e agentes de governança, assim como as partes interessadas, e ter tamanho e recursos compatíveis com o tamanho e a complexidade da organização. Deve ter um papel relevante e ativo no processo de formalização dos registros das deliberações das reuniões, no suporte aos agentes de governança, principalmente na fluidez da comunicação, e alinhamento de demandas das partes interessadas, contribuindo para a qualidade do processo decisório.

Essa área tem ainda um papel relevante no treinamento dos agentes de governança, na disseminação das melhores práticas e no aprimoramento do sistema da governança da própria organização.

**Práticas**

1. É recomendável que a área de governança tenha uma estrutura independente e com vínculo direto ao conselho de administração;
2. As atividades do *governance officer* devem ser definidas de acordo com as características da organização e a complexidade do seu sistema de governança.
3. Incluem-se entre as atribuições da área de governança:
   1. apoiar os processos de governança da organização e manter seus agentes atualizados em relação às melhores práticas, bem como propor o seu constante aprimoramento;
   2. apoiar os membros do conselho de administração, do conselho fiscal e dos comitês no desempenho de suas funções, e assisti-los em sua integração na organização e nas atividades de educação;
   3. auxiliar o presidente do conselho de administração na definição dos temas relevantes a serem incluídos na agenda das reuniões e na convocação da assembleia geral;
   4. garantir o devido registro de votos;
   5. encaminhar a agenda e o material de apoio às reuniões do conselho e interagir com os membros da diretoria, a fim de assegurar a qualidade e a tempestividade das informações;
   6. elaborar, lavrar em livro próprio, registrar nos órgãos competentes e publicar as atas de reunião do conselho e da assembleia geral, na forma da legislação aplicável;
   7. administrar o portal de governança da organização – se existente – e zelar por sua atualização, pela segurança e pelo fluxo das informações, além de assegurar a equidade e o acesso permanente de seus usuários.
   8. facilitar o acesso dos membros do conselho de administração, de seus comitês, do conselho fiscal, bem como dos demais órgãos de fiscalização ou controle, às instalações da organização. Da mesma forma, os agentes de governança devem ter acesso a informações, arquivos e documentos necessários ao desempenho de suas funções.

## Comitês de assessoramento ao conselho de administração

Comitês são órgãos, estatutários ou não, de assessoramento ao conselho de administração. Sua existência não implica a delegação das responsabilidades que competem ao conselho de administração como um todo. Os comitês não têm poder de deliberação, e suas recomendações não vinculam as deliberações do conselho de administração.

Comitês específicos podem exercer diversas atividades de competência do conselho que demandam um tempo nem sempre disponível nas reuniões. Os comitês estudam os assuntos de sua competência e preparam propostas para o conselho. Para assuntos pontuais de apoio ao conselho de administração, também podem ser criadas estruturas mais simples como grupos de trabalho ou comissões.

**Práticas**

* + - 1. O número e a natureza dos comitês devem observar o porte da organização. Uma quantidade excessiva de comitês pode gerar interferências inadequadas na diretoria. O regimento interno do conselho deve orientar a formação e a coordenação dos comitês e prever que a composição deles inclua conselheiros com competências e habilidades adequadas ao objeto desses órgãos de assessoramento.
      2. O escopo e a necessidade da existência de cada comitê devem ser reavaliados periodicamente, de forma a assegurar que todos tenham um papel efetivo.
      3. Os comitês devem apresentar um plano de trabalho aos conselhos de administração.
      4. O material preparado pelos comitês para exame do conselho deve ser fornecido com antecedência adequada para análise, juntamente com a recomendação de deliberação. Esse material deve incluir a ata de reunião dos comitês, e eventuais materiais relevantes, sendo acessível a todos os conselheiros indistintamente.
      5. Em linha com o processo de avaliação do conselho, os comitês devem ser avaliados anualmente.

## Composição dos comitês

**Práticas**

* + - 1. Os membros devem ter conhecimento, experiência e independência de atuação sobre o tema objeto do comitê. Cada órgão deve ter um coordenador que, preferencialmente, não exerça essa função em outros comitês.
      2. O comitê deve conter pelo menos um conselheiro e que este seja, preferencialmente, o coordenador do órgão. Cada organização deve avaliar as necessidades para sua composição.
      3. Cada comitê deve ser composto de três a cinco membros e deve contar com, ao menos, um especialista em seus respectivos temas. O número de membros, entretanto, pode variar conforme setor de atuação, porte, complexidade das atividades e estágio de maturidade da organização.
      4. Os comitês não devem ter, na sua composição, executivos da organização. A participação deles nas reuniões deve ocorrer a convite dos membros do comitê, para prestar esclarecimentos sobre determinado assunto.

## Qualificações e compromisso

**Práticas**

* + - 1. O conselho de administração deve preparar uma descrição formal das qualificações, do empenho e do compromisso de tempo que espera dos comitês.
      2. A organização deve divulgar a lista com os integrantes de cada comitê e sua qualificação.
      3. Cada comitê deve adotar um regimento interno próprio, que estabeleça sua estrutura, composição, atividades, responsabilidades e escopo de atuação. O regimento interno dos comitês deve ser aprovado pelo conselho de administração.
      4. O mandato dos membros dos comitês deve seguir o mandato dos membros do conselho de administração. O estatuto ou o regimento interno podem prever um número máximo de comitês em que o conselheiro pode participar.

## 

## Comitê de auditoria

O comitê de auditoria é um órgão de assessoramento ao conselho de administração, cujo objetivo é auxiliá-lo no controle sobre a qualidade de demonstrações financeiras, controles internos, gestão de riscos, *compliance*, auditoria interna e auditoria independente. Sem a prerrogativa deliberativa, exerce atividades relacionadas à supervisão ativa e preventiva, visando a confiabilidade e integridade das informações para resguardar e aprimorar a governança.

**Práticas**

* + - 1. Deve, preferivelmente, ser formado (apenas ou ao menos em sua maioria) e coordenado por conselheiros independentes, de forma a evitar situações de conflito de interesses.
      2. Ao menos um de seus membros deve ter experiência comprovada na área contábil, financeira ou de auditoria.

## Auditoria independente

O auditor independente tem a atribuição de emitir, observadas as regulações aplicáveis, opinião se as demonstrações financeiras e relatórios corporativos integrados preparados pela administração representam adequadamente, em todos os seus aspectos relevantes, a posição patrimonial e financeira da organização.

Como boa prática, recomenda-se que relatórios corporativos integrados dediquem igual importância para informações financeiras e não financeiras e sejam assegurados por auditor independente.

**Práticas**

* + - 1. A auditoria independente deve ter o suporte necessário do conselho de administração reportando-se a ele direta ou indiretamente por meio do comitê de auditoria. Deve ter o cuidado de manter, quando apropriado, a diretoria informada de todos os aspectos do desenvolvimento do seu trabalho.
      2. Nas organizações em que não haja conselho de administração, a auditoria independente deve ser contratada e reportar-se aos sócios, de forma a garantir sua independência;
      3. Os auditores devem avaliar se os controles internos utilizados pela administração são adequados e suficientes para permitir a elaboração de demonstrações financeiras e relatórios corporativos integrados que não apresentem distorções relevantes, independentemente se causadas por erro ou fraude.
      4. O auditor independente deve emitir relatório com recomendações decorrentes de sua avaliação dos controles internos realizada durante o processo de auditoria.

## Independência

Assegurar a independência dos auditores é fundamental para que eles possam avaliar com isenção as demonstrações financeiras e relatórios corporativos integrados, e contribuir para a formação de um ambiente de confiança entre administradores, sócios e demais partes interessadas. Como regra geral, o auditor não deve prestar outros serviços que não os de auditoria para organização que audita e deve evitar quaisquer conflitos de interesses dentro da entidade auditada.

**Práticas**

* + - 1. Em benefício de sua independência, os auditores devem ser contratados por período predefinido. A recontratação do auditor independente deve ser precedida de avaliação formal e documentada de sua independência e seu desempenho, efetuada pelo conselho de administração, com apoio do comitê de auditoria, se existente.
      2. Recomenda-se que o estatuto ou contrato social defina um prazo máximo após o qual a recontratação deva ser submetida à ratificação da maioria dos sócios presentes em assembleia geral. O objetivo é confirmar que o auditor independente promove a rotação dos profissionais-chave da equipe como previsto nas normas profissionais. Em qualquer situação, a organização deve divulgar sua política de contratação da firma de auditores independentes.
      3. O conselho de administração com apoio do comitê de auditoria, se existente, deve assegurar-se de que os auditores independentes cumpram as regras profissionais de independência, incluindo a independência financeira, do respectivo contrato de auditoria.
      4. O comitê de auditoria, se existente, e os auditores independentes devem se reunir pelo menos anualmente, com o objetivo de discutir todos os aspectos referentes à independência dos auditores. Nessa ocasião, os auditores devem apresentar documento formal em que asseguram sua independência.
      5. A organização deve evitar contratar membros da equipe de auditoria responsável pela avaliação das suas demonstrações financeiras para seu quadro de profissionais. Caso seja de interesse da organização, essa contratação para qualquer função que se relacione com o processo de produção das demonstrações financeiras, essa situação deve ser levada ao conselho de administração com apoio do comitê de auditoria, se existente, para que seja avaliado o impacto dessa eventual contratação na independência no trabalho de auditoria.
      6. A organização deve disciplinar a realização, pela mesma firma de auditoria independente, de outros serviços que não sejam de auditoria das demonstrações financeiras, assegurando de que a realização do serviço não implique em perda de independência.

## Auditoria interna

A auditoria interna tem a responsabilidade de melhorar as operações de uma organização e ajudá-la no atingimento de seus objetivos a partir da aplicação de uma abordagem sistemática e disciplinada à avaliação e melhoria dos processos de gerenciamento de riscos, controle e governança.

As organizações devem possuir uma função de auditoria interna, própria ou terceirizada, que pode ser total ou parcial. Essa decisão está relacionada ao porte e complexidade, ao segmento de atuação e à maturidade da governança da organização. Cabe destacar que, mesmo sendo terceirizada, a gestão da auditoria interna sempre será da organização contratante.

**Práticas**

* + - 1. A atividade de auditoria interna deve ser desempenhada com independência e objetividade;
      2. Deve reportar-se ao conselho de administração com a supervisão do comitê de auditoria, se existente;
      3. O plano de trabalho da auditoria interna deve estar alinhado com a estratégia da organização, baseado em riscos, e discutido em comitê de auditoria e conselho de administração.
      4. As avaliações e recomendações feitas pela auditoria interna devem estar alinhadas ao direcionamento estratégico da organização e se destinam a aperfeiçoar controles internos, normas e procedimentos, além de identificar riscos e recomendar controles para mitigá-los.
      5. Em caso de terceirização dessa atividade, os serviços de auditoria interna não devem ser exercidos pela mesma empresa que presta serviços de auditoria independente.
      6. A auditoria interna deve atuar em cooperação com a auditoria independente com o objetivo de fortalecer o ambiente de controle e mitigar os riscos da organização;
      7. Os líderes de auditoria devem manter programas de garantia de qualidade e melhoria, de acordo com as normas internacionais, que podem ser feitas por meio de autoavaliações ou por um terceiro capacitado.

## Gerenciamento de riscos, controles internos e *compliance*

A organização deve gerenciar seus riscos para subsidiar a tomada de decisão pelos administradores e gerar um ambiente de confiança junto às partes interessadas. Para isso, deve identificar estruturas e processos que melhor a auxilie nesse gerenciamento.

Os agentes de governança têm a responsabilidade de assegurar que toda a organização conduza suas atividades e relações com base no propósito da organização e princípios de governança – refletidos em políticas, procedimentos e normas internas – e nos dispositivos legais e regulatórios aos quais a organização esteja submetida. A efetividade desse processo constitui o sistema de *compliance*.

Nesse sentido, a área ou o profissional de *compliance* deve dispor de recursos e ferramentas para gerenciar riscos e relacionamentos com partes interessadas, internas e externas, além de liderar a disseminação do tema pela organização. Convém salientar que, dependendo do porte e da maturidade da organização, a área ou profissional responsável pelo *compliance* pode atuar além da etapa inicial de atendimento às leis e aos regulamentos.

**Práticas**

1. Ações relacionadas a gerenciamento de riscos, controles internos e sistema de *compliance* devem estar fundamentadas no uso de critérios técnicos e éticos refletidas no código de conduta e nas políticas da organização.
2. Compete ao conselho de administração aprovar políticas específicas para o estabelecimento dos limites aceitáveis para a exposição da organização a esses riscos. Cabe a ele assegurar que a diretoria possua mecanismos e controles internos para identificar, avaliar, priorizar, mitigar e monitorar os riscos, de forma a mantê-los em níveis compatíveis com o apetite a riscos da organização.
3. O cumprimento de leis, regulamentos e normas externas e internas deve ser garantido por um processo de acompanhamento da conformidade de todas as atividades da organização.
4. A diretoria, em conjunto com o conselho de administração, deve desenvolver uma agenda de discussão dos principais riscos da organização, considerando também os estratégicos, conduzida rigorosamente ao longo de todo o ano.
5. O comitê de auditoria, quando existente, por meio do plano de trabalho da auditoria interna, deve verificar e confirmar a eficácia do processo de gestão de riscos implantado pela organização.
6. A diretoria, auxiliada pelos órgãos de controle vinculados ao conselho de administração e pela auditoria interna, deve estabelecer e operar um sistema de controles internos eficaz para o monitoramento dos processos operacionais e financeiros, inclusive os relacionados com a gestão de riscos e de *compliance*. Deve avaliar ainda, pelo menos anualmente, a eficácia do sistema de controles internos, bem como prestar contas ao conselho de administração sobre essa avaliação.
7. O sistema de controles internos não deve focar-se exclusivamente em monitorar fatos passados, mas também contemplar visão prospectiva na identificação de riscos. A diretoria deve assegurar-se de que o sistema de controles internos estimule os órgãos da organização a adotar atitudes proativas na gestão de riscos, buscando a criação de valor para a organização.
   1. Conselho fiscal

O conselho fiscal é parte integrante do sistema de governança das organizações e pode ser permanente ou não, conforme dispuser o estatuto. Representa um mecanismo de fiscalização independente do conselho de administração e da diretoria para reporte aos sócios. Instalado por decisão da assembleia geral, o conselho fiscal tem a prerrogativa de fiscalizar os atos e propostas dos conselheiros de administração e diretores executivos, bem como verificar o cumprimento dos seus deveres legais e estatutários. Suas funções e atribuições não devem se confundir com aquelas do comitê de auditoria, que é um órgão de assessoramento do conselho de administração.

Além da função fiscalizadora, os membros do órgão têm como atribuições analisar e opinar sobre proposições e documentos da administração, tais como propostas relativas à modificação do capital social, emissão de debentures, planos de investimentos, orçamento, distribuição de dividendos, demonstrações financeiras, relatório anual, entre outros.

O objetivo do conselho fiscal é garantir a preservação do valor e interesses da organização, considerando as expectativas do quadro societário. Caso o conselho fiscal não seja exigido pela legislação aplicável, a organização deve facilitar sua instalação, se solicitada por algum grupo de sócios.

## Composição

As organizações devem estimular o debate entre todos os sócios quanto à composição do conselho fiscal, buscando garantir que ele tenha a diversidade desejável de perfis e experiências profissionais pertinentes às suas funções e ao campo de atuação da organização. Importante ressaltar que, apesar do caráter colegiado do órgão, os conselheiros fiscais possuem poder de atuação individual.

**Práticas**

1. A participação de todos os grupos de sócios no processo de indicação de membros para o conselho fiscal deve ser preservada.
2. Na indicação de membros do conselho fiscal, deve-se privilegiar a independência, competências comportamentais e técnico-funcionais.

# CONDUTA

Os princípios de governança corporativa devem nortear as melhores práticas e a conduta dos agentes de governança a fim de proporcionar um ambiente íntegro. Assim como criar e preservar o valor da organização, seja sob aspecto financeiro ou relacionados à reputação, imagem, confiabilidade, excelência na atuação, entre outros ativos intangíveis.

Ainda que a constituição desse ambiente dependa de escolhas e condutas individuais, um sistema de *compliance*, constituído por mecanismos, estruturas e procedimentos internos podem auxiliar a organização a identificar, avaliar, priorizar, mitigar e monitorar riscos e possíveis inconformidades com as leis e as normas aplicáveis. (Veja item 5.5).

Dentre os instrumentos que podem compor o sistema de *compliance*, pode-se citar o código de conduta, o canal de denúncias, políticas organizacionais, mecanismos para administração e monitoramento de transações com partes relacionadas e de uso de informações privilegiadas.

## Código de conduta

O código de conduta é um conjunto de normas internas que tem por finalidade principal promover princípios éticos, fomentar a transparência, disciplinar as relações internas e externas da organização, administrar conflitos de interesses, proteger o patrimônio físico e intelectual e consolidar as boas práticas de governança corporativa. A sua criação e cumprimento elevam o nível de confiança na organização e melhoram a imagem e a reputação.

**Práticas**

1. O código de conduta deve ser elaborado sob liderança da diretoria, segundo o propósito da organização e aprovado pelo conselho de administração. A abrangência do código de conduta, entretanto, deve ser definida conjuntamente pelos dois órgãos em função das características e do estágio de governança da organização.
2. processo de elaboração do documento deve contar com a participação de representantes das diferentes áreas da organização, de forma a garantir um amplo conjunto de visões, experiências e conhecimentos, facilitando, assim, o engajamento de todos.
3. O código de conduta aplica-se aos sócios, conselheiros, diretores, colaboradores, fornecedores e demais partes interessadas, bem como seus relacionamentos entre si.
4. No caso dos fornecedores e demais parceiros partes interessas, recomenda-se que a organização estimule, além da adesão ao código de conduta, a implementação de um mecanismo de integridade próprio para essas partes interessadas;
5. Recomenda-se a criação do comitê de conduta, órgão executivo e consultivo encarregado de implementação, disseminação, treinamento, revisão e atualização do código de conduta e dos canais para recebimento de denúncias. Deve-se comunicar e manter relacionamento próximo e permanente com o conselho de administração e, se instalados, com o comitê de auditoria e o conselho fiscal;
6. O código de conduta deve ser divulgado no *website* da organização, em local de fácil acesso. Programas de educação continuada para todos os níveis da organização são ferramentas indispensáveis para garantir a efetividade do código de conduta;
7. A diretoria deve prestar contas ao conselho de administração, tempestivamente, em caso de infringência ao código de conduta, bem como das respectivas ações corretivas ou punitivas tomadas.

## Canal de denúncias

O canal de denúncias, previsto e regulamentado no código de conduta e em política específica, é um importante instrumento para acolher relatos de denúncias de desvios de conduta, reais ou potenciais. Seu objetivo é o de receber e encaminhar tais relatos para o tratamento apropriado, e assim, prevenir riscos jurídicos, financeiros e reputacionais para a organização, garantir a efetividade de seu sistema de *compliance* e exercer a transparência na comunicação e no relacionamento com suas partes interessadas.

**Práticas**

1. As organizações devem garantir a implementação de ferramentas apropriadas, preferencialmente, gerida por empresa terceirizada especializada, para o recebimento de denúncias, que garantam o anonimato, a confidencialidade e a não retaliação ao denunciante e testemunhas.
2. O canal deve ter a necessária independência e, em todos os casos, de forma tempestiva, conduzir as apurações e tomar as providências necessárias. Este serviço pode ficar a cargo de um terceiro de reconhecida capacidade.
3. Deve ter suas diretrizes de funcionamento definidas pela diretoria e aprovadas pelo conselho de administração.
4. O conselho de administração, apoiado pelo comitê de auditoria ou o comitê de conduta, se houver, devem acompanhar o processamento das denúncias, na forma e periodicidade definidas por seu regimento ou pelo código de conduta, aprovar as conclusões e dar ciência dos resultados da investigação ao autor da denúncia.
5. O regimento ou código de conduta devem prever a abstenção do membro do conselho de administração, do comitê de auditoria ou do comitê de conduta que estiver conflitado com o objeto da denúncia.

## Políticas organizacionais

Para além da conformidade com as leis e dispositivos regulatórios, a organização deve definir políticas organizacionais aplicáveis a sua realidade de atuação e aos riscos identificados. Esses documentos são constituídos por normas e procedimentos, consistentes e claros, que estabelecem processos e rotinas dentro do cotidiano da organização, assim como alinham as expectativas junto aos agentes de governança, colaboradores, fornecedores, clientes e demais partes interessadas. As políticas devem refletir as diretrizes organizacionais estratégicas e estarem alicerçadas no propósito da organização.

Embora possam variar conforme estrutura, setor, natureza jurídica ou maturidade de governança, pode-se citar algumas políticas mais comuns às organizações brasileiras, tais como de alçadas; gerenciamento de riscos; comunicação; gestão de crise; transações de entre partes relacionadas; contribuições e doações; remuneração de diretores e conselheiros; diversidade, inclusão e equidade; dividendos; prevenção e detecção de atos de natureza ilícita; negociação de ações; divulgação de informações; serviços extra-auditoria, entre outras.

**Praticas**

1. Dentro da estrutura de governança, a diretoria é responsável pela elaboração, viabilização e disseminação das políticas organizacionais, que devem ser aprovadas e monitoradas pelo conselho de administração.
2. As políticas devem estabelecer as competências e responsabilidades, bem como os limites das alçadas. Nesse contexto, deve definir as instâncias de aprovação e de tomadas de decisão.
3. Para efetividade das políticas, é necessário que a diretoria se responsabilize em viabilizar a divulgação, treinamentos e engajamento do público-alvo.

## Transações entre partes relacionadas

O conselho de administração ou a diretoria, quando for o caso, devem monitorar transações com potenciais conflitos de interesses, ou aquelas que, direta ou indiretamente, envolvam partes relacionadas – conselheiros, diretores ou sócios.

**Práticas**

1. O conselho de administração deve zelar para que transações entre partes relacionadas sejam conduzidas dentro de parâmetros de mercado em todos os aspectos (ex.: preço, prazo, garantias e condições gerais), de forma a considerar os riscos e garantir a comunicação nos relatórios da organização.
2. O estatuto ou contrato social pode exigir que transações entre partes relacionadas sejam aprovadas pelo conselho de administração, com a exclusão de eventuais membros com interesses potencialmente conflitantes. Sempre que necessário, transações entre partes relacionadas devem ser embasadas por laudos de avaliação independentes, sem a participação de quaisquer partes envolvidas na operação, elaborados com base em premissas realistas e informações referendadas por terceiros.
3. Formas de remuneração de assessores, consultores ou intermediários que gerem conflito de interesses com a organização, os administradores, os sócios ou classes de sócios devem ser evitadas.
4. Reestruturações societárias envolvendo partes relacionadas devem assegurar tratamento equitativo para todos os sócios.

## Uso de informações confidenciais

O uso de informações confidenciais pelos agentes de governança em detrimento da organização, em benefício próprio ou de terceiros é ilegal, antiético e viola o princípio de equidade. Tal uso prejudica não só a integridade do mercado como também a organização envolvida e seus sócios. O responsável pela conduta ilícita sujeita-se a implicações nas esferas civil, criminal e administrativa.

**Práticas**

1. Em relação ao uso de informações confidenciais, o código de conduta deve definir, com clareza, o escopo e a abrangência das situações (ex.: utilização da informação para finalidades comerciais ou para obtenção de vantagens na negociação de valores mobiliários). Além da equidade fundamental em quaisquer transações envolvendo valores mobiliários, o código de conduta deve explicitar o dever de lealdade de todos para com a organização.
2. A organização deve dispor, ainda, de um documento específico, com os procedimentos a serem observados para inibir e punir o uso indevido de informações. No caso dos agentes de governança corporativa, o código de conduta deve dar especial atenção à forma de negociação de valores mobiliários e prever um procedimento específico a respeito.

# **RELACIONAMENTOS DOS ÓRGÃOS DE GOVERNANÇA**

Os relacionamentos dentro do sistema de governança corporativa devem ser balizados pelos princípios de integridade, transparência, equidade, responsabilidade e sustentabilidade, e devem ter como finalidade o melhor interesse da organização, bem como seu propósito. Nesse sentido, as melhores práticas aplicáveis devem ser adotadas e exercitadas para o efetivo funcionamento do sistema de governança e alinhamento nas relações de seus agentes.

*[Neste espaço, serão inseridos infográficos para ilustrar os relacionamentos dos órgãos de governança corporativa. Esses infográficos estão em elaboração e serão disponibilizados para a audiência pública]*

# **GLOSSÁRIO**

**Ações preferenciais:**  São as ações que têm preferência no pagamento de dividendos. Ou, ainda, no reembolso de capital em caso de liquidação da empresa. Assim, se a instituição falir (ou fechar por qualquer outro motivo), esses investidores têm mais chances de recuperar uma parte do seu capital.

**Administrador:** pessoa física eleita para um cargo de administrador estatutário de uma sociedade, seja ele membro do conselho de administração, da diretoria ou de qualquer órgão de administração previsto no estatuto.

**Apetite a riscos:** está associado ao nível de risco que a organização pode aceitar na busca e realização de sua missão/visão. [[1]](#footnote-1)

**Companhia:** referente às sociedades anônimas (de capital aberto ou fechado).

**Dever de diligência:** um padrão de comportamento segundo o qual os administradores devem cumprir com cuidado e zelo as obrigações derivadas das suas funções.

**Dever fiduciário:** garantem que os agentes encarregados de administrar o dinheiro de outras pessoas ajam conforme o interesse dos beneficiários e não em seu próprio interesse.

**Estruturas piramidais:** um sócio final usa a propriedade indireta de outras empresas para manter o controle sobre um grupo de empresas[[2]](#footnote-2).

**Externalidades:** consideram os efeitos e resultados das decisões de uma organização e suas atividades que geram benefícios (externalidades positivas) ou impõem custos ou danos (externalidades negativas) a terceiros que não participaram ou influenciaram na decisão ou relação contratual estabelecida, voluntariamente ou não.

***Governance officer*:** função exercida por um profissional responsável pela liderança da área de governança corporativa. Cada organização, de acordo com seu porte e sua estrutura organizacional, definirá o cargo a ser ocupado pelo profissional que atua na função de *governance officer*, como, por exemplo, diretor, gerente, assessor ou outros.

**Limitação de voto:** mecanismos paraestabelecer limitação ao número de votos de cada sócio.

**Matriz de competências:** ferramenta que define quais **competências** e habilidades um colaborador deve ter em uma determinada função para que consiga desempenhar suas atividades de forma eficiente e atinja os resultados e objetivos propostos.

**Mecanismo de Abitragem:** método de resolução de conflitos, no qual as partes definem que uma pessoa ou uma entidade privada irá solucionar a controvérsia apresentada pelas partes, sem a participação do Poder Judiciário[[3]](#footnote-3)

**Organização:** pessoa jurídica com uma finalidade (propósito).

**Partes interessadas (*stakeholders)*:** em português, as partes interessadas referem-se qualquer grupo ou indivíduo que pode afetar ou é afetado pela realização do propósito de uma organização.[[4]](#footnote-4) São exemplos dessas partes interessadas: sócios, colaboradores, comunidades do entorno, fornecedores, clientes e consumidores, governos, organizações não governamentais, entre outros.

**Pensamento integrado:** na consideração efetiva que uma organização dá aos relacionamentos entre suas diversas unidades operacionais e funcionais, bem como os capitais que usa ou afeta.

***Poison pills*:** Mecanismos de proteção para acionistas minoritários contra tentativas de aquisição por outro investidor (válido para empresas de capital aberto). **[[5]](#footnote-5)**

**Segurança psicológica:** crença compartilhada por membros de uma equipe de que a equipe é segura para assumir riscos interpessoais. A segurança psicológica envolve um clima de equipe caracterizado pela confiança interpessoal e respeito mútuo no qual as pessoas se sentem confortáveis sendo elas mesmas.[[6]](#footnote-6)

**Seguro D&O:** seguro de responsabilidade civil para administradores, conhecido como D&O – Directors and Officers Liability Insurance –, é coletivo, cuja cobertura pode estender-se sobre os administradores que atuam na organização e suas controladas, bem como os que vierem a ingressar durante a vigência e aqueles que já tiverem ocupado esta função antes de a apólice vigorar. O D&O tem sua cobertura relacionada aos atos de gestão praticados no exercício das atribuições, a qual se divide em duas etapas: (i) custos de defesa com processos e honorários advocatícios e (ii) condenações pecuniárias.

**Sócio majoritário:** o sócio que detém participação societária superior a 50% do capital social de uma empresa, seja ela constituída como uma sociedade por ações, sociedade limitada ou outros tipos de natureza jurídica.[[7]](#footnote-7)

**Sócio:** indivíduo ou pessoa jurídica, proprietário de ações de companhias, sócio de uma sociedade limitada, ou associados a organizações do terceiro setor.

**Terceiro setor:** conjunto de organismos, organizações ou instituições sem fins lucrativos, por vezes referidos como Organizações da Sociedade Civil (Oscs) ou Organizações Não Governamentais (Ongs), dotados de autonomia e administração própria, que apresentam como função e objetivo principal atuar segundo finalidades de interesse público.

**Valor compartilhado:** políticas e práticas operacionais que aumentam a competitividade de uma empresa e, ao mesmo tempo, melhoram as condições econômicas e sociais das comunidades em que atua. A criação de valor compartilhado concentra-se em identificar e expandir as conexões entre o progresso social e econômico.[[8]](#footnote-8)

**Voto plural:** permite que uma única ação tenha direito a múltiplos votos durante as assembleias gerais de acionistas.[[9]](#footnote-9)

1. Ross, S. A., Westerfield, R. W., Jaffe, J., & Lamb, R. (2015). *Administração financeira*. AMGH Editora. [↑](#footnote-ref-1)
2. Bertrand, M., & Mullainathan, S. (2003). Pyramids. Journal of the European Economic Association, 1(2-3), 478-483. [↑](#footnote-ref-2)
3. TJSP [↑](#footnote-ref-3)
4. Freeman, R. E. (1984). *Strategic management: a stakeholder approach*. Boston: Pitman. [↑](#footnote-ref-4)
5. https://capitalaberto.com.br/secoes/explicando/o-que-sao-afinal-as-poison-pills/ [↑](#footnote-ref-5)
6. Edmondson, A. (1999). Psychological safety and learning behavior in work teams. *Administrative science quarterly, 44*(2), 350-383. [↑](#footnote-ref-6)
7. Da Silveira, A. D. M. (2015). Governança corporativa no Brasil e no mundo: teoria e prática. Elsevier Brasil. [↑](#footnote-ref-7)
8. Porter, M. E., & Kramer, M. R. (2011). Creating Shared Value: *Harvard Business Review*. From the Magazine (January–February 2011). [↑](#footnote-ref-8)
9. https://capitalaberto.com.br/secoes/explicando/o-que-e-voto-plural-e-como-funcionara-no-brasil/ [↑](#footnote-ref-9)