**INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA**

**GOVERNANCE OFFICER**

(Versão Audiência Pública)

Prezado(a),

Esta é a minuta da publicação IBGC Orienta – *Governance Officer*. 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, estilística e de consistência interna. Solicitamos que sua atenção seja voltada a **apresentar contribuições para o aprimoramento ou enriquecimento do conteúdo do texto**.

A versão final da publicação contará com um campo denominado **Agradecimentos**, onde mencionaremos a sua participação na audiência pública, portanto, pedimos a gentileza de inserir nos campos abaixo as informações solicitadas.

Por gentileza, identifique-se abaixo (esta parte do documento é editável):

Nome: Clique ou toque aqui para inserir o texto.

Organização/empresa: Clique ou toque aqui para inserir o texto.

Suas considerações são em seu nome ou em nome da organização/empresa que você representa? Clique ou toque aqui para inserir o texto.

E-mail: Clique ou toque aqui para inserir o texto.

Telefone: Clique ou toque aqui para inserir o texto.

Após concluir seus comentários, encaminhe o documento para: [publicacoes@ibgc.org.br](mailto:publicacoes@ibgc.org.br).

O prazo para participação se encerra em **03 de fevereiro de 2022.**

**INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA**

**GOVERNANCE OFFICER**

(Versão Audiência Pública)

**Sumário**

[1. Introdução 3](#_Toc92187729)

[2. A área de governança nas organizações 5](#_Toc92187730)

[2.1. Importância da área de governança 5](#_Toc92187733)

[2.2. Criação da área de governança 8](#_Toc92187734)

[3. Governance Officer 12](#_Toc92187735)

[3.1. Responsabilidades e atribuições do *governance officer* 13](#_Toc92187736)

[3.2 Perfil do governance officer 19](#_Toc92187738)

[3.3 Avaliação do governance officer 20](#_Toc92187739)

[Considerações finais 22](#_Toc92187740)

[Referências 23](#_Toc92187741)

# Introdução

A publicação **Governance Officer** está dividida em duas partes que visam discutir dois aspectos fundamentais para as organizações: a área de governança e a atuação do *governance officer*.

O sistema de governança engloba um conjunto de práticas, princípios e processos que ajuda a tornar a organização sustentável ao longo do tempo e favorece o entrosamento e o bom funcionamento de todos os agentes da organização.

Dentro desse sistema, é a área de governança que consolida a transparência e a credibilidade de uma organização, visto que ela assegura que os princípios estão sendo cumpridos e faz a conexão entre as demais áreas e as pessoas que atuam na organização.

Por ser estratégica, cabe à área de governança, portanto, atuar na garantia do bom funcionamento dos órgãos de governança; no aprimoramento constante do sistema de governança e de seus membros; no alinhamento entre os órgãos decisórios (acionistas, conselho e diretoria) e de apoio técnico (comitês de assessoramento); na fiscalização por meio do conselho fiscal ou comitê de auditoria; na aderência e no cumprimento das normas de governança, regulatórias e internas; na circulação das informações advindas dos órgãos decisórios; na transparência e comunicação de tudo o que envolve o sistema de governança para as áreas internas da organização e para o público externo.

Nas últimas décadas, vimos diversos fatores internos e externos que têm impactado as estruturas de governança, tais como o expressivo aumento da regulação, o ativismo de investidores e uma maior pressão da sociedade por transparência nas organizações. Os temas da governança, assim como os de gestão de riscos e de *compliance*, passaram a ser foco dos holofotes direcionados por todas as partes interessadas na sustentabilidade dos negócios. Consequentemente, a demanda por gestores qualificados para administrar essas áreas é o desafio que enfrentam as organizações que colocam os discursos em prática ou *walk the talk.*

Responsável por estruturar e gerir a área, o *governance officer* é o arquiteto da governança nas organizações e tem dentre suas atribuições as tarefas de mediação e de conciliação, o que requer, portanto, que ele tenha um perfil de executivo sênior para desempenhar influência estratégica dentro da organização. É o *governance officer* quem projeta, assessora e aprimora as práticas de governança da organização, atuando junto a diferentes agentes de governança. Ou seja, é ele quem dá o suporte e se torna parceiro na lateralidade das organizações, auxiliando nas instâncias superiores e inferiores dentro da estrutura organizacional. Em suma, o *governance officer* é, sobretudo, um executivo com visão estratégica e habilidade de interlocução, que garante a independência nos processos decisórios, a observância das regras e dos documentos societários, e resguarda a responsabilidade dos agentes de governança.

Pela própria característica deste documento, não se pretende aprofundar esses dois temas, e sim lançar luz sobre a importância de a governança ter um “endereço” na organização e que esteja sob a liderança de um executivo com a senioridade e a qualificação necessárias para interagir com as mais altas esferas da administração.

# A área de governança nas organizações



## Importância da área de governança

Ao longo das últimas quatro décadas, sócios, acionistas, administradores, *stakeholders* e as sociedades brasileira e mundial puderam observar os diversos benefícios gerados pela adoção de boas práticas de governança corporativa, como a mitigação do conflito de interesses e da confusão de competências, o aumento da eficiência dos órgãos decisórios, a diminuição de riscos e descumprimentos de normativos, o aumento da transparência e da prestação de contas, além do fomento da equidade e da responsabilidade social e ambiental, que, somados, demonstram a inquestionável importância que a governança corporativa tomou na agenda das organizações.

Nesse cenário, apesar de todos os agentes que compõem o sistema de governança serem responsáveis pelo cumprimento, pela manutenção e pelo aprimoramento das práticas de governança corporativa, identificou-se a necessidade de se ter uma área específica e dedicada ao tratamento do tema nas organizações, que tenha como *core* zelar pelo bom funcionamento do sistema de governança e pelo cumprimento de seus princípios e práticas, além de identificar oportunidades de aprimoramento e propor alterações junto aos órgãos e agentes de governança. Ela recebe o nome de área de governança.

No Brasil, a área de governança tem sido cada vez mais reconhecida em decorrência dos resultados consistentes apresentados pelas organizações que têm adotado a prática de governança e investido em estruturas e processos mais robustos. Há organizações em que a área de governança está vinculada ao departamento jurídico; outras em que ela pode ser uma estrutura independente ou ainda operar conjuntamente com alguma outra área corporativa.

A melhor prática é que a área de governança seja independente e tenha, dentro da estrutura hierárquica, acesso direto ao conselho de administração. Quando a organização não possuir um conselho de administração, a área deverá reportar ao diretor-presidente, ao conselho deliberativo, ao conselho consultivo ou ao órgão equivalente na organização. Esse acesso direto à mais alta instância deliberativa constitui-se ponto essencial para o desempenho das funções e atividades da área de governança, uma vez que contribui para melhores interações e comunicações, evitando-se ainda eventuais conflitos.

O nível de maturidade da governança, tanto do país quanto da organização, afeta diretamente a estrutura da área de governança e a atuação do *governance officer*. Em países[[1]](#footnote-1) onde as atividades que serão desempenhadas pelo *governance officer* têm previsão legal ou regulamentar, os direitos e obrigações são formalmente estabelecidos e há necessidade de as organizações terem uma estrutura que atenda aos requisitos legais e viabilize a função do *governance officer*.

Assim, para que a área de governança no Brasil alcance um nível mais elevado de maturidade e lhe seja assegurada uma estrutura compatível, cabe a cada *governance officer* assumir o papel de protagonista, na defesa de uma estrutura suficiente e adequada, que assegure e permeie a cultura organizacional em todos os níveis hierárquicos. O *governance officer* deve, portanto, conscientizar cada um dos demais agentes de governança sobre seus deveres, suas obrigações e seu papel na construção, no desenvolvimento e na consolidação da governança nas organizações.

**Quadro 1 – A participação da área de governança e a atuação do governance officer em assembleias gerais**

A área de governança e o *governance officer* atuam de forma significativa nas assembleias gerais das organizações, apesar de, em algumas, não ser uma atribuição obrigatória. Essas atribuições, inclusive, podem ser realizadas em parceria com as áreas de relações com investidores e jurídica e se desdobram em três momentos:

**Antes da assembleia**

1. Verificar as exigências legais para realização da assembleia, sobretudo prazos e publicações prévias.
2. Alertar o presidente do conselho e demais conselheiros sobre os prazos para preparação da assembleia.
3. Comunicar formalmente o cronograma da assembleia para o conselho e a diretoria, bem como áreas envolvidas.
4. Elaborar o edital de convocação e o manual de assembleia (incluindo a forma de participação e utilização de procuração) e aprová-los junto ao conselho.
5. Obter a autorização do conselho para seguir com os procedimentos de convocação e realização da assembleia, assim como o formato da reunião (virtual ou presencial).
6. Publicar previamente os documentos exigidos legalmente, edital de convocação e manual de assembleia.
7. Publicar informações e documentos no site da Comissão de Valores Mobiliários (CVM), quando aplicável.
8. Alinhar com a Diretoria Estatutária e as áreas envolvidas na realização da assembleia.
9. Alinhar sobre a participação de conselheiros, diretores e auditores externos na assembleia.
10. Convocar os auditores externos para a assembleia geral ordinária.
11. Atender a solicitação de informações por parte de acionistas.
12. Receber as procurações prévias.
13. Elaborar minuta da ata.
14. Elaborar o roteiro da assembleia.

**Durante a realização da assembleia**

1. Verificar os documentos de representação e propriedade de ações dos participantes.
2. Secretariar a mesa.
3. Elaborar a ata e a lista de presença, registrar os votos e declarações.
4. Protocolizar documentos relacionados à assembleia, quando solicitado por acionista.

**Depois da assembleia**

1. Disponibilizar cópia da ata na CVM e no portal da organização (quando aplicável).
2. Enviar a ata para registro na Junta Comercial ou no cartório.
3. Comunicar o conselho, a diretoria e as áreas internas da organização sobre as decisões emitidas pelos acionistas.
4. Atualizar os documentos societários e providenciar a divulgação interna, como Estatuto Social, política (se for o caso).
5. Providenciar a publicação da ata.
6. Enviar a publicação da ata para registro na Junta Comercial.

**<fim do quadro>**

## Criação da área de governança

Sabe-se que ter um sistema de governança, constituído por órgãos e agentes de governança, robustece o processo decisório e otimiza o desempenho de uma organização, mas, para isso, essas instâncias devem funcionar em sintonia. É recomendável, portanto, a criação de uma área que assegure aderência ao contexto em que a organização se insere, zele pelo cumprimento das normas e práticas, e assessore os órgãos de administração, de fiscalização e de apoio. A área dedicada a cuidar desses assuntos é a área de governança.

A criação dessa área somente se efetiva com o patrocínio do fórum central de decisão de uma organização, que é o conselho de administração, pois o arranjo da área está diretamente ligado à cultura da organização. Contudo, os acionistas têm papel relevante na construção da governança da organização, e, naquelas que têm conselho de administração, eles são o guardião da governança. Ou seja, somente com o apoio do conselho de administração que se constitui uma área de governança bem-sucedida, assim como se torna possível sua evolução. Por outro lado, é o *governance officer* o executivo responsável pelo bom funcionamento da área e pelo seu aprimoramento, de acordo com a maturidade da organização.

Desse modo, a área de governança[[2]](#footnote-2) deve ser reconhecida como o sustentáculo de boas práticas e princípios de governança. Além disso, ela centraliza todas as referências relativas a procedimentos, registros e memórias das deliberações, ou seja, é o principal “endereço” dentro da organização para quem está em busca de informações e rastreamento dos processos decisórios.

A área de governança, sendo bastante personificada na figura do *governance officer*, precisa ter planos de sucessão e de continuidade estruturados, por meio de procedimentos que permitam a constância do fluxo e do processo construídos, e garantam a sua manutenção independentemente do profissional que ocupará essa posição no futuro.

Uma maneira de construir a memória da área e manter seu histórico vivo é ter um plano de governança e a descrição de atividades da área, explicando como o plano de governança foi construído e encaminhado nos últimos tempos, e quais serão os próximos passos. Assim, os indicadores de performance da área de governança e a descrição de outros agentes da governança que trabalham para o *governance officer*, como o analista, o secretário, criam uma espécie de manual que orienta o sucessor a traduzir como a área funcionou até aquele ponto. Toda a estrutura da área de governança deve ser perene, pois isso é o que protege a organização, e é papel do *governance officer* cuidar da continuidade dessa estrutura.

Para a constituição de uma área de governança, o primeiro passo é identificar claramente o contexto em que ela irá se inserir e para o qual deverá servir como sustentáculo. Quais os ambientes legal, regulatório e autorregulatório em que se desenvolve o negócio? Qual a cultura organizacional, ou seja, o conjunto de valores, crenças e ações que definem o posicionamento da organização? Quais os órgãos de administração, fiscalização, controle e técnicos que serão constituídos?

Quanto mais complexo o contexto, maior o número de órgãos e agentes necessários para assegurar a eficiência do sistema de governança. São órgãos e agentes: a assembleia geral (sócios, familiares), o conselho (consultivo ou de administração), os auditores (independente e interno), o conselho fiscal, a diretoria e os técnicos de apoio (os comitês, como os de auditoria, estratégia; o *governance officer* etc.).

O contexto de atuação e o modelo de negócio da organização são as bases sobre as quais os sócios assentarão os órgãos e os agentes de governança e, as suas relações serão regidas pelos documentos societários como o acordo de sócios ou de acionistas, contrato social, estatuto social, código de conduta, regimento interno, políticas, normas internas, dentre outros, portanto, o governance officer deve conhecer profundamente os instrumentos de governança disponíveis no mercado.

É com o apoio do governance officer que o presidente do conselho de administração definirá as ferramentas a serem utilizadas para integração e/ou onboarding de conselheiros, educação continuada, avaliação do conselho, conselheiros e comitês, portal de governança, orçamento do conselho, dentre outras questões.

**Quadro 2 - Particularidades em organizações familiares**

As pesquisas indicam que as empresas de controle familiar representam a maioria das empresas no Brasil e também no mundo, sendo responsáveis por grande parte do PIB e da empregabilidade no país. Estruturada como uma espinha dorsal, a governança traz uma série de benefícios rumo à sustentabilidade e à perenidade das organizações. Nesse contexto, o *governance officer* tem um papel fundamental no desenvolvimento do sistema de governança, apoiando as organizações no atingimento de seus objetivos.

Há no mercado uma visão equivocada de que a atuação do *governance officer* é necessária apenas em grandes organizações, como empresas de capital aberto ou com alto nível de regulação. Entretanto, as importantes contribuições deste profissional são fundamentais também para as empresas de controle familiar, gerando valor em diversos estágios, podendo agregar, inclusive, com a implantação e o desenvolvimento do sistema de governança destas empresas.

A boa atuação do *governance officer* em uma empresa de controle familiar impacta diretamente no alinhamento de objetivos das dimensões da propriedade, da família e da empresa, trazendo mais fluidez ao sistema de governança como um todo, tornando o processo decisório mais efetivo, proporcionando clareza de papéis e responsabilidades e gerando efeitos concretos na longevidade, entre outros benefícios.

Em complemento às atribuições discorridas nesta publicação, o *governance officer* também desempenha papel importante na evolução harmônica e estruturada da governança corporativa e familiar, podendo:

• participar da estruturação e da definição do escopo de atuação do Conselho familiar, na dimensão da família, e do comitê de sócios, na dimensão da propriedade;

• atuar na interlocução dos projetos que atendam aos interesses da organização na sua interação com os sócios ou a família;

• apoiar o processo de sucessão dos sócios, participando da construção e do desenvolvimento do programa de formação e/ou preparação de sócios e futuros sócios;

• participar da estruturação e da manutenção de documentos pertinentes à empresa de controle familiar, tais como o acordo de sócios e o protocolo familiar;

• assegurar o correto fluxo de informações do sistema de governança junto aos diversos *stakeholders*;

• tratar os temas complexos e sensíveis de forma estruturada, com a mitigação de conflitos de interesses;

• zelar pela preservação de propósitos, valores e princípios que conduzem a empresa de controle familiar ao atingimento de seus objetivos;

• preservar a história que cultiva o sentimento de pertencimento à família e o compromisso com o legado entre as gerações;

• proporcionar a comunicação efetiva entre a governança corporativa e a governança familiar.

Para que o *governance officer* consiga transitar pelas três dimensões (propriedade, família e empresa), é imprescindível que atue com imparcialidade, disponha de poder de articulação e autoridade (*empowerment*) e, sobretudo, tenha a sensibilidade apurada para modular a sua atuação de maneira harmônica e estruturada nestas três dimensões.

Para as empresas que pretendem gerar ou preservar valor por meio da implementação das boas práticas de governança, independentemente do seu estágio de amadurecimento, há uma oportunidade de contar com esse profissional e seguir essa jornada contínua de evolução.

<fim do quadro>

**Quadro 3 - Importância das atas de reunião**

A ata é um documento oficial, legal e indispensável para dar transparência ao processo decisório. Nela são registrados as decisões e os elementos que fundamentaram o processo decisório pelo Conselho de administração, pelo Conselho fiscal, pelos comitês de assessoramento e pelos demais órgãos de governança.

A rastreabilidade da decisão é um fator muito importante, mais ainda para as organizações que prestam contas a agentes de regulação, seja setorial ou do mercado de capitais.

Tanto para o regulador como para o administrador, em caso de um processo administrativo ou judicial, a ata tem fundamental relevância para identificar o cumprimento dos deveres dos administradores e as bases para a tomada de decisão.

Da mesma forma, a competência de monitoramento da gestão, atribuída ao Conselho de administração, terá na ata uma fonte inequívoca para evidenciar que, independentemente de uma tomada de decisão, os conselheiros atuaram preventivamente e proativamente visando ao melhor interesse da organização.

Elaborar uma ata não é um ato burocrático e demanda visão estratégica. Equivocadamente, alguns gestores e administradores ainda a consideram um simples documento que tem por objetivo unicamente comprovar a ocorrência de uma reunião e a aprovação ou reprovação de uma matéria pelo órgão competente.

Como um excelente instrumento para uma governança eficaz, algumas características e elementos básicos devem estar presentes:

1. registrar voto divergente e abstenção de voto;
2. ser lida, aprovada e assinada após o término das reuniões;
3. observar os requisitos e formas estabelecidos na legislação em vigor, bem como os prazos previstos em lei;
4. ser clara, objetiva e fidedigna para não gerar interpretações duvidosas;
5. registrar a ausência justificada em função de eventuais conflitos de interesses;
6. registrar a relação dos membros presentes na reunião, os eventuais convidados e a justificativa de ausência de membros do conselho, da diretoria e/ou dos comitês;
7. registrar manifestação dos órgãos de apoio e/ou técnicos, sempre que houver;
8. fazer constar os elementos que fundamentaram o processo da tomada de decisão dos conselheiros e/ou de partes envolvidas, em especial sobre transações com partes relacionadas;
9. ser assinada e arquivada no respectivo livro de atas e, quando necessário, registrada e publicada nos órgãos de regulamentação;
10. ter sua integridade preservada, inclusive em meios eletrônicos.

<fim do quadro>

# Governance Officer

É consenso que a implantação de um sistema de governança com seus órgãos e agentes qualifica o processo decisório das organizações e, consequentemente, otimiza o seu desempenho. Também está claro que cabe a todos os agentes do sistema se responsabilizarem pelas práticas de governança, contudo, pouco se fala sobre quem irá operar, monitorar e fomentar as regras de governança adotadas ou aplicáveis em cada organização: o *governance officer*.

O termo *governance officer* ou *corporate secretary* é utilizado no exterior para designar o profissional que atua zelando, implementando e aprimorando as práticas de governança das organizações.

Devido ao caráter estratégico das informações a que tem acesso esse profissional, é importante e relevante a construção de relacionamentos de confiança com todos os públicos com quem interage e uma atuação absolutamente ética, além da formalização de um **Termo de Sigilo e Confidencialidade** pelo uso e pela guarda corretos das informações da organização. Também cabe às organizações avaliarem contratos de quarentena ou *non compete*.

A depender da estrutura organizacional, do modelo e do grau de maturidade de governança e até mesmo do tipo de organização, o *governance officer* poderá ter diferentes atribuições e responsabilidades.

Uma contribuição fundamental do *governance officer* é criar mecanismos para aprimoramento do sistema de governançaconse e atuar no sentido de as práticas atestarem e contribuírem para a segurança dos processos de governança.

Por ser, provavelmente, o único executivo que transita em todos os órgãos da governança, o *governance officer* desenvolve, ao longo do tempo, uma visão sistêmica e única da organização, estabelecendo conexões e otimizando o fluxo de comunicação e interação entre os diversos órgãos e agentes do sistema de governança, contribuindo ainda para manutenção da coerência das decisões da organização.

O conhecimento que o *governance officer* tem sobre a organização capacita esse executivo para conduzir o processo de integração de novos membros do Conselho de administração, do Conselho fiscal, da Diretora executiva, de Comitês de assessoramento do conselho e demais instâncias de governança da organização. Destaca-se ainda o fato de que essa dinâmica de integração dos profissionais não deve ocorrer apenas no início do mandato, mas sim ao longo de toda sua trajetória na organização.

Devido à natureza da atuação do *governance officer*, o profissional terá interface com os diversos órgãos que compõem o sistema de governança e com as diversas áreas da organização, sobretudo com: assembleia de acionistas, conselho de administração, conselho fiscal, diretoria executiva, comitês de assessoramento, auditoria interna e externa, área de relação com investidores, gestão de riscos, compliance, jurídica, sustentabilidade dentre outras áreas da organização. Nas empresas familiares essa interface poderá incluir o conselho de família, assembleia de família e o conselho ou comitê de sócios.

Dependendo do escopo de atuação do *governance officer* e da estrutura da organização, competirá ainda a este profissional ter interface com diversos agentes, tais como: acionistas, reguladores, entidades de representação, membros da família, empresas coligadas, empresas subsidiárias, *holdings* no Brasil e no exterior etc. Caso a organização seja uma *holding* ou funcione como uma *subholding*, o *governance officer* poderá atuar também nas participadas com o objetivo de contribuir e assegurar o alinhamento das práticas de governança.

O *governance officer* terá uma atuação estratégica em diferentes situações no âmbito da organização, como nos casos elencados a seguir:

* Quando um dos membros do órgão decisório estiver em posição de conflito de interesses, caberá ao *governance officer* destacar o conflito e endereçar o seu tratamento, limitando inclusive o acesso às informações, sem que os demais membros necessitem desgastar a relação entre eles;
* Quando um membro ou órgão de governança descumprir uma regra ou um procedimento de governança em razão de desconhecimento, caberá ao *governance officer* intervir tempestivamente para resguardar a organização e a responsabilidade dos envolvidos;
* No processo de planejamento estratégico da organização ou a preparação para um IPO, caberá ao *governance officer* mapear e adequar todos os processos de governança que deverão ser atendidos;
* Quando houver conflito na formalização de atas de reuniões, caberá ao *governance officer* atuar como fiel da balança;
* Quando ocorrer a avaliação dos órgãos e dos agentes de governança, caberá ao *governance officer* compilar as informações e conduzir o processo a fim de não gerar exposição de posições pessoais ou constrangimentos dos membros.

## Responsabilidades e atribuições do *governance officer*

O *governance officer* desempenha um importante papel no apoio aos órgãos decisórios da organização de modo a garantir o funcionamento adequado dessas instâncias e assegurando o processo de tomada de decisão. A definição e revisão das políticas que integram o sistema de governança embasarão ainda a atuação desse profissional, estendendo sua atuação inclusive às empresas controladas ou coligadas, quando for o caso.

As responsabilidades inerentes a esse profissional assim como as atribuições, são múltiplas e podem variar de acordo com a estrutura de governança de cada organização, sendo assim, esta publicação não pretende ser exaustiva quando aborda as responsabilidades e atribuições desse profissional. Desta forma, a tabela a seguir traz uma visão não exaustiva sobre as responsabilidades e atribuições do *governance officer* nas organizações.



|  |  |
| --- | --- |
| **Responsabilidades** | **Atribuições** |
| 1. Propor e gerir o sistema de governança alinhado à cultura organizacional para assegurar a efetividade do processo decisório. | 1. Mapear o estágio atual do sistema de governança da organização, identificando as lacunas, pontos positivos e aspectos passíveis de ajustes. 2. Compreender a cultura da organização na qual ele está inserido. 3. Propor uma estrutura adequada para o sistema de governança. 4. Implantar um sistema de governança em conformidade com as diretrizes da organização. 5. Monitorar se o sistema de governança da organização está sendo efetivo no atingimento e no cumprimento dos objetivos propostos. |
| 1. Desenvolver constantemente o sistema de governança. | 1. Identificar os *gaps* existentes no sistema de governança, atuando para seu aprimoramento constante. 2. Propor inovações e/ou evoluções no sistema de modo a torná-lo mais efetivo. 3. Manter-se permanentemente atualizado em relação às práticas de governança. 4. Implantar processos de governança que contribuam para a geração de valor. |
| 1. Certificar-se de que os princípios de governança sejam cumpridos e materializados em documentos societários, políticas, normas e documentos de apoio ao processo decisório, e apontar eventuais descumprimentos. | 1. Conhecer a legislação, a regulação e o organograma societário vigentes e pertinentes à organização. 2. Propor a elaboração e a atualização de documentos societários relacionados à governança da organização, sempre que necessário. 3. Monitorar o funcionamento, a atuação e a interação dos órgãos que compõem o sistema de governança. 4. Divulgar e promover internamente o modelo de governança adotado pela organização e sua importância para a sustentabilidade do negócio. |
| 1. Estabelecer e monitorar procedimentos que permitam que os agentes de governança tenham acesso a infraestrutura, documentação e informações necessárias para o desempenho de suas funções. | 1. Propor, operar e administrar o Portal de Governança, bem como sistemas modernos de formalização de documentos e de votação. 2. Promover treinamentos para que os agentes de governança desenvolvam as habilidades necessárias para navegar no portal de governança e/ou outros sistemas contratados pela organização. 3. Assegurar a transparência e a equidade das informações entre os órgãos do sistema de governança, bem como sua atualização. 4. Monitorar o atendimento dos padrões de qualidade estabelecidos pelos órgãos de governança no que tange aos materiais de apoio e às propostas de deliberação. 5. Acompanhar o andamento e a evolução dos temas. |
| 1. Promover a fluidez da comunicação entre os órgãos decisórios, de apoio técnico e de fiscalização e controle. | 1. Formalizar as decisões e recomendações emitidas pelos órgãos para os seus destinatários. 2. Utilizar-se de ferramentas de suporte que facilitem a interação entre os agentes e os órgãos de governança. 3. Interagir de maneira proativa com gestores e lideranças dos fóruns decisórios e de apoio para promover a fluidez da comunicação. |
| 1. Prover os recursos, metodologia e ferramentas que permitam definir e monitorar indicadores de desempenho do sistema de governança. | 1. Definir metodologia com dois tipos de indicadores: estratégico (capazes de medir a qualidade da área de governança na geração de valor do negócio) e operacional (volume, tempo, etc); 2. Fazer a gestão dos indicadores; 3. Manter o histórico para fins de comparação interna; 4. Buscar indicadores para comparação com outras organizações; 5. Criar fluxos inteligentes; 6. Utilizar de recursos tecnológicos com rastreabilidade; |
| 1. Fornecer as informações sobre o sistema de governança para a elaboração de documentos, registros e formulários relevantes da organização, interagindo com as demais áreas da organização. | 1. Manifestar-se tecnicamente sobre a governança da organização. 2. Para organizações de capital aberto, elaborar ou apoiar a área responsável pela apresentação de informações relacionadas ao sistema de governança em Formulários de Referência, Relatório Anual de Sustentabilidade, Formulário 20F SEC. 3. Apoiar as demais áreas da organização na elaboração de apresentações que tratam do sistema de governança, como, por exemplo, apresentações para investidores, bancos etc. 4. Assegurar que o fornecimento de informações estratégicas esteja de acordo com as práticas adotadas pela organização. 5. Manter as áreas internas da organização permanentemente atualizadas sobre a composição dos órgãos de governança, os calendários de reuniões e as deliberações tomadas (exceto as confidenciais). 6. Prover informações para as áreas de comunicação e de Relações com Investidores da organização sobre o sistema de governança e analisar criticamente se as informações prestadas pelas demais áreas para divulgação externa atendem aos princípios de governança. |
| 1. Coordenar processos de integração, avaliação e educação continuada dos agentes de governança. | 1. Promover a integração de conselheiros, membros de comitês e executivos, fornecendo-lhes informações e documentos para que o novo integrante consiga exercer seu papel com plenitude o mais rápido possível. 2. Viabilizar palestras e discussões sobre temas relacionados ao negócio ou ao setor, a mudanças de legislação que possam impactar a organização ou o setor, à governança corporativa, a temas relevantes etc. 3. Possibilitar o nivelamento de informações e conhecimento entre os membros dos colegiados e comitês. 4. Contribuir e apoiar a avaliação do sistema de governança e seus desdobramentos. |
| 1. Elaboração do reporte anual de governança. | 1. Elaborar ao final do exercício social um relatório ou documento informativo sobre o cumprimento das diretrizes de governança e/ou a proposição de eventuais ajustes necessários para a sua evolução. 2. Demonstrar a evolução do sistema de governança no período. |
| 1. Gerir a área de governança. | 1. Liderar a equipe da área de governança. 2. Fazer a gestão do orçamento da área de governança. 3. Ter materializado a geração de valor da área de governança para a organização. |
| 1. Orientar a elaboração da documentação que fundamenta o processo decisório. | 1. Avaliar se o material de apoio ou *board pack* contém as informações principais para a tomada de decisão. 2. Avaliar se todas as alçadas e avaliações foram cumpridas para a tomada de decisão. 3. Garantir que haja alinhamento de expectativa entre a Diretoria (que produz o material) e o conselheiro ou membro do comitê (que recebe o material). 4. Assegurar que o material tenha sido disponibilizado com a antecedência necessária para leitura, reflexão e eventuais questionamentos. 5. Assegurar que o material disponibilizado para a tomada de decisão é o mesmo apresentado nas reuniões, no que tange ao objeto da decisão. 6. Incentivar o uso de sumário executivo, para facilitar a leitura do conselheiro/membro do comitê. |
| 1. Atuar para o bom desempenho das reuniões do Conselho de administração, Conselho fiscal, Diretoria, comitês de assessoramento. | 1. Propor discussões à luz dos cenários e contextos em que a organização está inserida. 2. Harmonizar as visões a fim de maximizar a geração de valor das discussões do colegiado. 3. Sugerir ao presidente do colegiado ou comitê temas para a pauta temática. 4. Propor a agenda da reunião. |

**Quadro 4 – Governance officer terceirizado**

Há organizações que optam por contratar um profissional terceirizado para executar as atividades pertinentes ao *governance officer* e à área de governança. Eventualmente este profissional terceirizado poderá, ainda, auxiliar na implantação da área e na organização da rotina de governança da organização.

O fato desse profissional ser terceirizado não significa que ele tenha menos acesso ao conteúdo fundamental para que exerça seu papel na interface com as áreas e na atuação que a área demanda dentro da organização. De todo modo, se o *governance officer* for terceirizado, é ainda mais importante que ele seja um profissional com vivência anterior na área e vasto conhecimento de governança, legislação e de direito societário.

Um *governance officer* externo poderá atuar na estruturação da área e na preparação de um profissional para geri-la, mas a indicação de um profissional interno ou externo para a condução da área deve ser uma decisão refletida, considerando-se os prós e contras de cada alternativa para o desenvolvimento da área.

<Fim do quadro>

## Perfil do governance officer

O *governance officer* deve possuir um conjunto de competências técnicas e comportamentais que suporte a organização na implantação, desenvolvimento e aprimoramento do sistema de governança corporativa. É de suma importância para o desempenho da função que ele seja um profissional imparcial, ético, responsável, independente e isonômico.

Independentemente do tipo societário ou setor de atuação da organização em que o profissional venha a atuar, ter conhecimento sobre o negócio, governança corporativa, regulação, legislação, documentos societários tais como estatuto/contrato social, acordo de acionistas/sócios regimentos, políticas etc., é essencial para o pleno desempenho de suas funções.

O profissional precisa ter foco, organização, proatividade, visão holística e disciplina, além de flexibilidade, boa comunicação e resiliência para lidar com os desafios da função e da busca pelo aperfeiçoamento das práticas de governança.

Uma sólida formação acadêmica é a base fundamental para o exercício da função. Adicionalmente, e igualmente importante é a maturidade do profissional e o conhecer seu papel e seus limites dentro da estrutura em que atua. Sendo o executivo que transita em vários órgãos e convive diariamente com diversos interesses, o *governance officer* deve ter inteligência emocional, pensar estratégico e ser diplomático.

Investir no próprio desenvolvimento e na qualificação também é importante. Manter-se atualizado sobre as melhores práticas de governança, sobre o negócio de atuação da organização, seu organograma e documentos societários, bem como atualizar-se sobre leis e regulamentos são questões essenciais para o seu dia a dia. Como executivo, também precisa desenvolver e aprimorar constantemente sua liderança e influência junto às diversas áreas da organização.

## Avaliação do governance officer

A avaliação do *governance officer* e da área de governança numa organização é fundamental tanto para o desenvolvimento do profissional quanto da área.

O *governance officer* presta seu assessoramento e conhecimento para todos os agentes e áreas do sistema de governança, cabendo, entretanto, sua avaliação periódica ao conselho de administração ou, à diretoria executiva caso esta seja a instância à qual o profissional está subordinado. Esta avaliação deve contribuir para seu aperfeiçoamento, bem como para o estabelecimento de seus objetivos mensuráveis e sua remuneração variável.

Desse modo, a avaliação do *governance officer* deve ser sustentada nas suas atribuições e deve estar alinhada com o planejamento estratégico da organização. Portanto, a cada ano devem ser escolhidos os temas mais relevantes para a organização e serem imputados na avaliação do *governance officer*. Mecanismos de *feedback* devem ser incorporados à avaliação do *governance officer* e da área de governança para que sejam otimizadas as sugestões de melhoria e fortalecidas as práticas e medidas de sucesso no desempenho da função.

Como executivo, cabe ao *governance officer* proceder à avaliação e ao *feedback* da sua equipe, destacando o desempenho individual de cada membro da área de governança, o mérito da equipe, e a definição de indicadores e metas a serem cumpridos e os “gaps” a serem trabalhados.

**Quadro 5 - Sugestão de itens a se considerar na avaliação do governance officer**

1. Atuar no endereçamento de temas diretamente aos responsáveis na organização, assim como identificar temas que já foram discutidos para tornar os processos decisórios mais produtivos e valorizar o homem-hora, tornando os processos mais eficientes.
2. Cuidar da qualidade da informação, orientando as áreas a fazer um bom documento que será submetido para análise e processo decisório, objetivando a celeridade da tomada de decisão e a redução do tempo gasto com revisões das propostas para deliberações do conselho e/ou da diretoria.
3. Propor ajustes dos prazos de revisão de propostas ou documentos que são encaminhados para análise das instâncias deliberativas, bem como para o recebimento de respostas e devolutivas, visando a celeridade e a robustez dos processos.
4. Propor assuntos que sejam do interesse da organização para compor a agenda temática do conselho de administração, do conselho fiscal, da diretoria ou dos comitês de assessoramento.
5. Propor temas externos à organização, como, por exemplo, regulação, mercado, contexto, impactos e riscos para o negócio, sustentabilidade, questões sociais relevantes etc.
6. Prover, por meio de ferramentas como o Portal de Governança, os indicadores-chave e as informações relevantes sobre a organização que podem ajudar o conselheiro a conhecer melhor a organização e o setor em que ela atua.
7. Otimizar os custos de registro e de publicação legal de atas, dentro de um contexto de gestão da área.

**<fim do quadro>**

# Considerações finais

Trazer ao debate as muitas vertentes de atuação e interlocução do *governance officer*, os desafios enfrentados e a relevância da atuação estratégica desse profissional para o sistema de governança das organizações é lançar luz sobre o valor que esse profissional é capaz de gerar e contribuir para o amadurecimento da governança das organizações.

Como arquiteto da governança, o *governance officer* tem a responsabilidade de estruturar e liderar a área de governança das organizações, atuando proativamente para o aprimoramento das práticas de governança.

A jornada deste profissional é valorosa, mas também é árdua e requer o apoio e o patrocínio da mais alta instância de administração da organização, seja ela o conselho de administração, a diretoria, os acionistas ou qualquer outra instância máxima.

Como proposto na introdução desta publicação, não se objetivou extenuar as discussões sobre o tema, mas sim colocar em pauta a importância da atuação do *governance officer* para o sistema de governança, o que requer, inclusive, que este profissional tenha senioridade, experiência prévia e sólida formação, de modo que possa desempenhar a influência estratégica necessária à sua posição.

# Referências

FINANCIAL REPORTING COUNCIL - FRC. The UK Corporate Governance Code. Inglaterra, Julho 2018. Disponível em: <https://www.frc.org.uk/getattachment/88bd8c45-50ea-4841-95b0-d2f4f48069a2/2018-UK-Corporate-Governance-Code-FINAL.pdf>. Acesso em 04 out. 2021.

INTERNATIONAL FINANCE CORPORATION - IFC. The Corporate Secretary: The Governance Professional, 2016. Wolrd Bank Group. Disponível em: < https://www.ifc.org/wps/wcm/connect/topics\_ext\_content/ifc\_external\_corporate\_site/ifc+cg/resources/toolkits+and+manuals/the+corporate+secretary+the+governance+professional>. Acesso em 25 mai. 2021.

1. O *Companies Act* de 1948, ou seja, a lei do Parlamento do Reino Unido que consolidou a legislação das sociedades, mencionou pela primeira vez a função de *company secretary,* definindo-a como uma posição executiva na organização (*office level position*). Posteriormente, outros países, particularmente aqueles com sistemas legais anglo-saxões como os Estados Unidos e a Índia, passaram a exigir que o conselho de administração nomeasse um profissional para o cargo. Nos países de origem anglo-saxã, o *company secretary* ocupa uma posição equivalente à de um administrador, no entanto, ele não participa do processo decisório tal qual conselheiros de administração e diretores estatutários, pois, poderia vir a ser responsabilizado pessoalmente pelo descumprimento da legislação societária, do Estatuto Social, ou de qualquer outra regulação aplicável à organização em que atua. Para obter mais informações sobre o tema, sugere-se a leitura da obra *The Insider's View on Corporate Governance: The Role of the Company Secretary*, de autoria de Gertrud Erismann-Peyer, Ulrich Steger e Oiliver Salzmann. [↑](#footnote-ref-1)
2. No caso de *holdings*, são elas que definem as diretrizes e o processo de governança que serão reproduzidos, se aplicáveis e nas devidas proporções e respeitadas as devidas particularidades, nas subsidiárias [↑](#footnote-ref-2)