

CARTA DE ORIENTAÇÃO – IBGC¹

Atuação de Conselheiros de Administração

No exercício de seu propósito de disseminar as melhores práticas de governança corporativa no país, o Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC) considera oportuno manifestar seu entendimento sobre os princípios que devem nortear a atuação de membros de conselhos de administração.

De acordo com a definição do *Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa* do IBGC, o conselho de administração é o órgão colegiado encarregado do direcionamento estratégico de uma organização, sendo o principal componente do sistema de governança: funciona como elo entre a propriedade (sócios) e a gestão, orientando e supervisionando a atuação e o relacionamento dos gestores com as demais partes interessadas. O conselho recebe poderes dos sócios e presta contas a eles.

A missão do conselho é proteger e valorizar a organização, otimizar o retorno do investimento no longo prazo e buscar o equilíbrio entre os anseios das partes interessadas.

Na prática, o conselho persegue essa missão assumindo responsabilidades, como a discussão, a aprovação e o monitoramento de decisões da diretoria, entre as quais se destacam fusões e aquisições; práticas de governança corporativa; e sistema de controles internos, incluindo políticas e limites de alçada.

O conselho não deve interferir em assuntos operacionais, mas deve ter a liberdade de solicitar todas as informações necessárias ao cumprimento de suas funções, inclusive a especialistas externos, quando julga necessário.

É importante que o conselheiro se assegure de, diante de situações de risco ou estranhas ao desenvolvimento dos negócios, agir para investigá-las e, se for o caso, empregar medidas cabíveis de correção. Esse comportamento não é apenas uma recomendação de boa governança, mas também o mais apropriado perante a legislação. O poder do administrador de fiscalizar é também uma obrigação.

As decisões dos conselheiros devem ser bem informadas, refletidas e em benefício da companhia. Nesse sentido, o preparo para a tomada de decisão torna-se essencial. Os conselheiros devem empenhar todos os seus esforços para que a companhia conceda, juntamente com a pauta da reunião, tempo hábil para que possam se inteirar sobre os assuntos em questão e solicitar eventuais esclarecimentos, informações claras e completas, assim como a respectiva documentação.

É fundamental que os conselheiros atentem para a qualidade das informações. Se, por um lado, o excesso de detalhes dificulta o entendimento da matéria em

¹ Documento publicado em agosto de 2014.

detrimento de dados relevantes, a falta deles impossibilita um voto informado e refletido.

Sabe-se que os membros do conselho de administração podem ser responsabilizados por prejuízos incorridos pela companhia — em decorrência de ato ilícito por eles cometido —, ainda que tenham se omitido ou não tenham recebido todas as informações necessárias quando votaram sobre determinada matéria. Portanto, recomenda-se ao conselheiro que questione sobre assuntos sob sua alçada, especialmente aqueles relevantes.

Para demonstrar a lisura de seu comportamento, a quem quer que seja, é essencial que o conselheiro comprove que tenha agido com diligência, de forma informada, refletida e desinteressada — ou seja, sem qualquer conflito de interesses. Desse modo, convém ao conselheiro registrar, em seus arquivos, os motivos de suas decisões. Esse conjunto de informações será a base para a defesa de qualquer conselheiro, em qualquer instância, judicial ou extrajudicialmente.

Tarefas podem ser delegadas, desde que com prudência e supervisão. A possibilidade de confiar em terceiros, “rely on third parties”, proveniente do direito norte-americano, é um reconhecimento das limitações do conselheiro em estar a par e saber sobre tudo. Porém, não se admite uma atitude negligente ou imprudente, seja na contratação de especialistas seja na delegação de tarefas a profissionais subordinados.

Outro elemento-chave no arcabouço de práticas de boa governança são os sistemas de controles internos, que devem estimular que os órgãos da administração encarregados de monitorar e fiscalizar adotem atitude preventiva, prospectiva e proativa na minimização e antecipação de riscos.

A agenda dos conselheiros, o volume de negócios da companhia, o dia a dia da diretoria e a complexidade das pautas de propostas de deliberação são fatores que podem afetar a qualidade das decisões do conselho. Para aumentar a eficácia e diminuir as chances de erros, elencamos em nosso *Caderno de Boas Práticas para Reuniões do Conselho de Administração* algumas perguntas que os integrantes da instância máxima de administração de uma companhia devem se fazer regularmente:

- São identificadas, periodicamente, as informações (internas e externas) das quais o conselho de administração necessita para suas ponderações e tomada de decisões?
- No caso de fusões e aquisições, o conselho de administração é capaz de afirmar se o projeto (estratégia e estrutura de aquisição) está alinhado com o planejamento estratégico da companhia? E verificar se o plano de negócios e as projeções são realistas e adequados?
- Qual o valor agregado do negócio e como esse valor será capturado e otimizado?
- Quais são os fatores de riscos do negócio e do ambiente macroeconômico?
- Que garantias foram obtidas?

- A qualidade, a quantidade e a antecedência das informações entregues aos conselheiros, são adequadas?
- Como podem ser melhoradas as informações fornecidas aos conselheiros em termos de apresentação, tempo, conteúdo, nível de detalhamento e foco?

Não existe fórmula exata para definir a diligência esperada para todas as situações. Mas há atitudes que podem contribuir para uma atuação diligente. Por exemplo, o tempo dedicado à função. O administrador deve destinar tempo suficiente às demandas do conselho.

Outra possibilidade colocada à disposição dos administradores é a contratação de especialistas para o desenvolvimento de estudos específicos que nortearão as decisões (advogados, auditores, especialistas em tributos, recursos humanos, entre outros).

O importante é que o conselheiro nunca perca de vista seu compromisso de zelar pelo patrimônio e pela longevidade da companhia.

Referências bibliográficas

- Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa (<http://www.ibgc.org.br/inter.php?id=18049>);
- Caderno de Boas Práticas para Reuniões do Conselho de Administração (<http://www.ibgc.org.br/inter.php?id=18049>);
- Guia de Orientação Jurídica de Conselheiros de Administração e Diretores (<http://www.ibgc.org.br/inter.php?id=18049>).