

# Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa

6ª edição

Kerrie Waring, Leila Loria, Leticia Reichert, Livia de Paula Freitas, Livia Ximenes Damasceno, Luciene Afonso de Oliveira Lucena, Luciene Magalhães, Luiz Marcatti, Marcelo Cintra, Marco Antonio Pentead, Marco Aurelio Fuchida, Marcos Felipe Magalhães, Mariana Mazivieiro, Mariana Stehling, Marion Teuber Stautt, Martin Hilb, Melina Lobo, Michelle Squeff, Moacir Salzstein, Monika Conrads, Olavo Rodrigues, Paula Santiago dos Santos, Paulo Carvalhinha, Paulo Fernando Campos Salles de Toledo, Pedro Caldas, Rafael Sampaio Rocha, Rafaela do Nascimento Moura Cordeiro, Rainer Lutke, Raphael Ewandyr Aguiar, Richard Doern, Roberto Lamb, Santiago Gallichio, Silvia Maura Rodrigues Pereira, Soraia Amaral Barros, Tatiana Matie Itikawa, Teruo Murakoshi, Thadeu Lucas Accoroni Theodoro, Thais Soares Alves Sousa, Thiago Chiavegatto Iaderoza, Thomas Brull, Vitor Vallim Tupper, Viviane Chaves, Viviane Elias Moreira, Walther Krause, Wilson Carnevalli Filho.

Às organizações e entidades participantes da audiência pública: Associação Brasileira das Companhias Abertas (Abrasca), Associação Brasileira das Entidades dos Mercados Financeiro e de Capitais (Anbima), Board Academy S.A., Caixa de Previdência dos Funcionários do Banco do Brasil (Previ), Caixa Seguridade Participações S.A., EY, Instituto de Auditoria Independente do Brasil (Ibracon), Instituto de Governanza Empresarial y Pública (Igep), International Corporate Governance Network (ICGN), M. Dias Branco S.A. Indústria e Comércio de Alimentos, Mattos Filho, Morrow Sodali, Swiss Institute of Directors (Siod), Vexia Administradora S.A, Women Corporate Directors (WCD).

Aos moderadores das sessões e relatores que participaram dos diálogos de governança realizados no 23º Congresso IBGC: Artur Neves, Claudia Pitta, Fernando Damasceno, Fernando Motta, Flavia Lafraia, Geraldo Affonso Ferreira, João Laudo de Camargo, João Pedro Peres, Leticia Reichert, Marilza Benevides, Mercedes Stinco, Michelle Squeff, Patrícia Pellini, Paulo Vasconcellos, Pedro Rudge, Pedro Sotomaior, Renan Perondi, Richard Doern, Sergio Ephim Mindlin, Tiago Isaac, Tobias Parente, Vania Bueno, William Barros Albuquerque de Melo.

Ao conselho de administração, às comissões temáticas, aos colaboradores do IBGC e a todos aqueles que enviaram sugestões ou contribuíram de alguma maneira com esta revisão.

## Produção

**Redação:** Camila Cristina da Silva, Cristiana Pereira, Marina Gama, Sandra Nagano e Tobias Coutinho Parente; **Edição de texto:** Juliana Caldas; **Revisão de provas:** Camila Cristina da Silva e Juliana Caldas; **Ilustrações:** Kaique Alves; **Supervisão de identidade visual:** Diogo Siqueira; **Projeto gráfico e capa:** Kaique Alves e Nádjima Kuriyama; **Diagramação:** Diogo Siqueira.

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP) de acordo com ISBD

159c	Instituto Brasileiro de Governança Corporativa – IBGC Código de Melhores Práticas de Governança Corporativa / Instituto Brasileiro de Governança Corporativa - 6. ed. - IBGC. - São Paulo, SP : IBGC, 2023. 80 p. ; 18cm x 25,5cm. Inclui bibliografia e índice. ISBN: 978-65-5515-787-1 1. Governança Corporativa. 2. Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa. I. Título. 2023-1248	CDD 658.4 CDU 658.114
------	---	--------------------------

Elaborado por Odilio Hilario Moreira Junior - CRB-8/9949

Índice para catálogo sistemático:

1. Governança Corporativa 658.4

2. Governança Corporativa 658.114

## 1.1. Ética como fundamento da governança corporativa

A ética é o conjunto de valores e princípios que orienta a conduta e viabiliza o convívio e a evolução do ser humano em sociedades cada vez mais complexas. Ela deriva do senso de coletividade e interdependência que impulsiona os indivíduos a colaborarem com o desenvolvimento da sociedade, direcionando suas ações em busca do bem comum<sup>1</sup>.

Em um primeiro momento, esses valores e princípios éticos eram traduzidos para as práticas corporativas com o objetivo primordial de proteger os sócios contra fraudes, abusos dos administradores (conselheiros e diretores) e conflitos de interesses dos e entre os agentes de governança. Atualmente, porém, a ética aplicada a empresas e demais organizações se estende para a relação delas 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 com a sociedade em geral.

Nessa perspectiva mais abrangente, a ética embasa os cinco princípios de governança corporativa – integridade, transparência, equidade, responsabilização (*accountability*) e sustentabilidade – e as melhores práticas para alcançá-los recomendadas ao longo desta publicação.

## 1.2. Propósito das organizações

Nesta 6ª edição, o Código reforça a importância de as organizações definirem seu propósito, ou seja, sua razão de existir. Essa definição delimita as oportunidades que a organização perseguirá e as necessidades que buscará atender por meio de produtos, serviços ou causas. O propósito direciona a estratégia e fundamenta a cultura da organização, servindo de bússola para um processo decisório estratégico ancorado em princípios éticos.

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

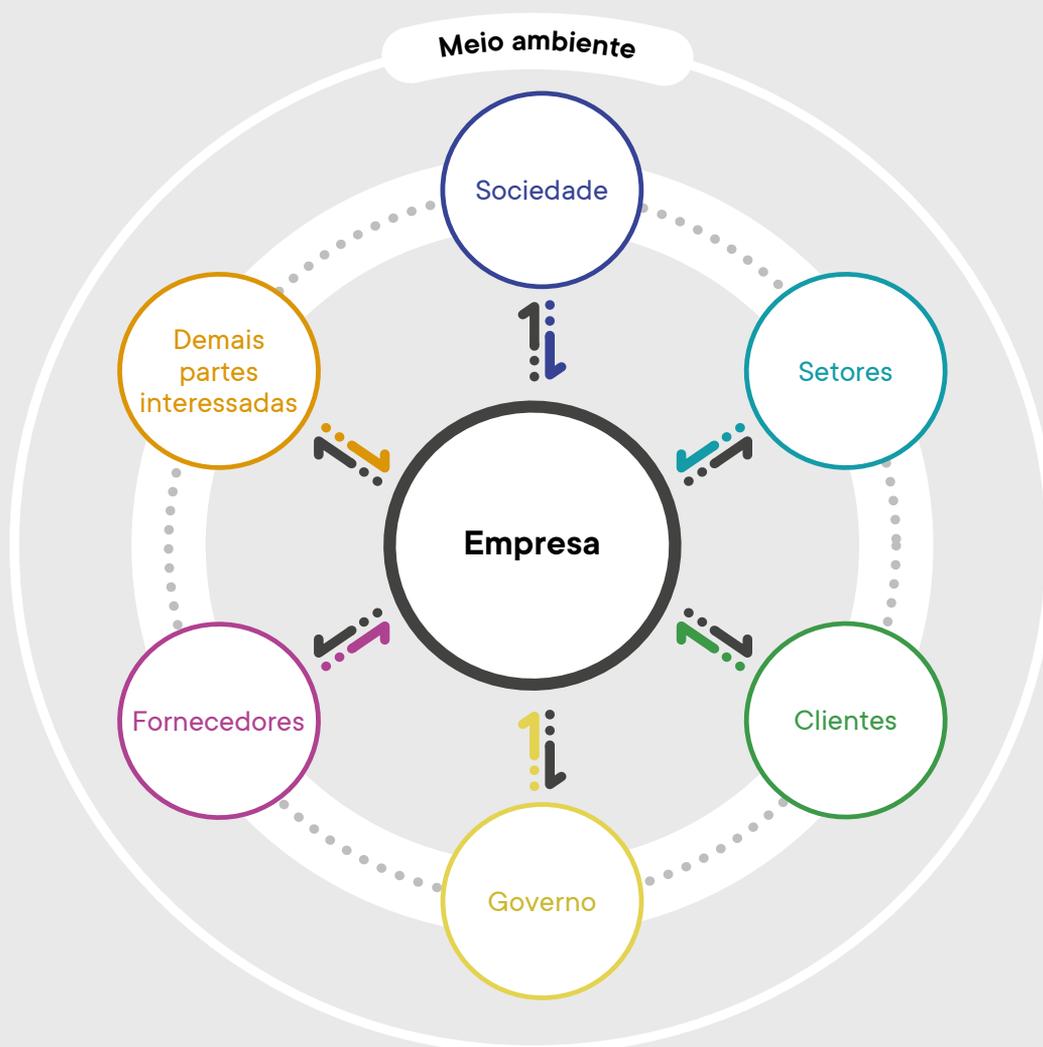
A definição, a ampla divulgação e a vivência diária de um propósito favorecem a geração e proteção de valor tangível e intangível, contribuindo positivamente para a reputação da organização, a confiança e o engajamento de todas as partes interessadas.

<sup>1</sup> Para fins desta publicação e em consonância com seu propósito, optou-se por essa definição simplificada de ética, diante do fato de ser esse conceito bastante abrangente e discutido em diversas teorias e campos do conhecimento.

### 1.3. Definição de governança corporativa

A governança corporativa evoluiu significativamente nos últimos anos, expandindo seu foco da otimização de valor econômico exclusivamente aos sócios para o objetivo de geração de valor compartilhado entre os sócios e as demais partes interessadas. Essa perspectiva contemporânea reconhece a interdependência entre as organizações e as realidades econômica, social e ambiental em que elas estão inseridas.

Figura 1 | Interdependência da organização com suas partes interessadas, com a sociedade e com o meio ambiente

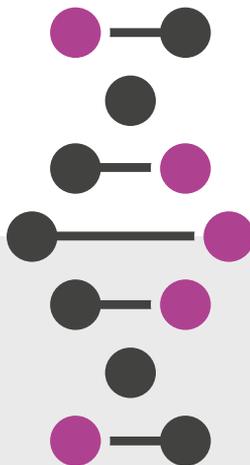




Atento a essa evolução, o IBGC atualizou a sua definição de governança corporativa:



Governança corporativa é um sistema formado por princípios, regras, estruturas e processos pelo qual as organizações são dirigidas e monitoradas, com vistas à geração de valor sustentável para a organização, para seus sócios e para a sociedade em geral. Esse sistema baliza a atuação dos agentes de governança e demais indivíduos de uma organização na busca pelo equilíbrio entre os interesses de todas as partes, contribuindo positivamente para a sociedade e para o meio ambiente.



## 1.4. Princípios da governança corporativa

Os princípios da governança corporativa permeiam todas as práticas deste Código e conferem sentido às recomendações aqui apresentadas, auxiliando em sua interpretação e aplicação, suprindo lacunas e orientando soluções para situações em que as recomendações não sejam total ou parcialmente aplicáveis, devido à 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, formando o alicerce sobre o qual se desenvolve a boa governança.

Desse modo, além de atuar em conformidade com as leis e os regulamentos, os agentes de governança devem orientar sua atuação em consonância com os princípios de governança:

## 1 Integridade

Praticar e promover o contínuo aprimoramento da cultura ética na organização, evitando decisões sob a influência de conflitos de interesses, mantendo a coerência entre discurso e ação e preservando a lealdade à organização e o cuidado com suas partes interessadas, com a sociedade em geral e com o meio ambiente.

## 2 Transparência

Disponibilizar, para as partes interessadas, informações verdadeiras, tempestivas, coerentes, claras e relevantes, sejam elas positivas ou negativas, e não apenas aquelas exigidas por leis ou regulamentos. Essas informações não devem restringir-se ao desempenho econômico-financeiro, contemplando também os fatores ambiental, social e de governança. A promoção da transparência favorece o desenvolvimento dos negócios e estimula um ambiente de confiança para o relacionamento de todas as partes interessadas.

## Equidade

3

Tratar todos os sócios e demais partes interessadas de maneira justa, 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.

## Responsabilização (Accountability)

4

Desempenhar suas funções com diligência, independência e com vistas à geração de valor sustentável no longo prazo, assumindo a responsabilidade pelas consequências de seus atos e omissões. Além disso, 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, suas partes interessadas e o meio ambiente.

## Sustentabilidade

5

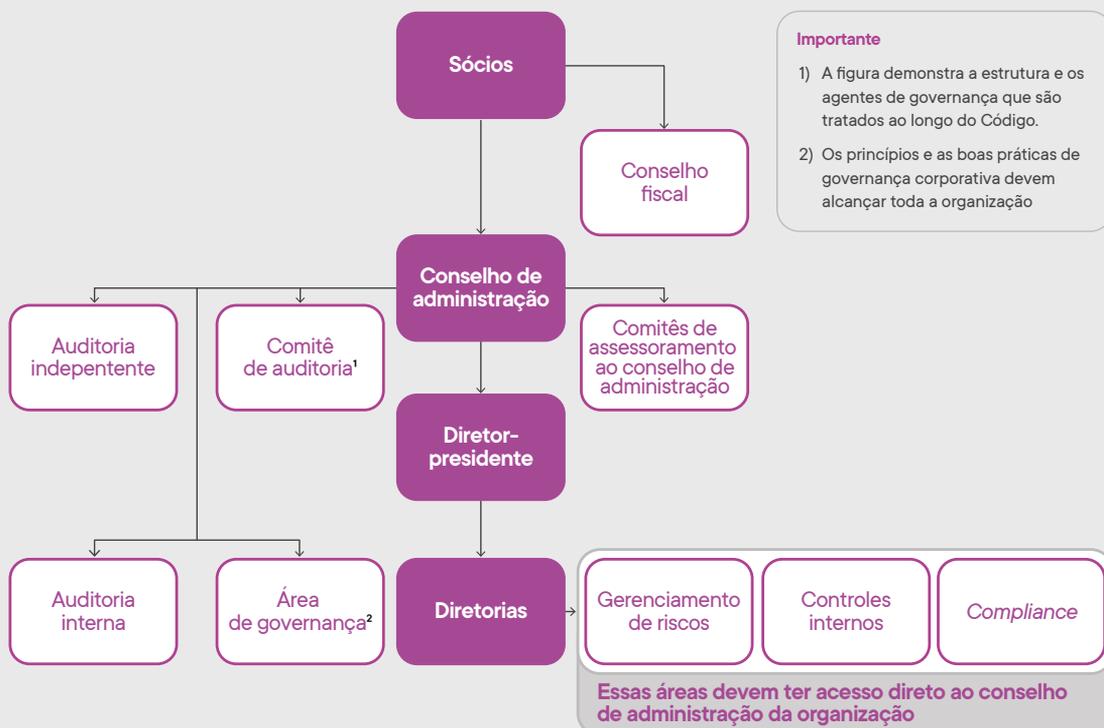
Zelar pela viabilidade econômico-financeira da organização, reduzir as externalidades negativas de seus negócios e operações, e aumentar as positivas, levando em consideração, no seu modelo de negócios, os diversos capitais (financeiro, manufaturado, intelectual, humano, social, natural, reputacional)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

## 1.5. Agentes e estrutura de governança

Os agentes de governança são os indivíduos que compõem o sistema de governança, como sócios, conselheiros de administração, conselheiros fiscais, auditores, diretores, *governance officers*, membros de comitês de assessoramento ao conselho. Assim, 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 pelo propósito da organização.

Já a estrutura de governança representa o conjunto de agentes, órgãos e relações existentes entre eles, que compõe o sistema de governança corporativa. Nem todas as organizações terão a estrutura completa de governança corporativa, tanto por seu estágio de maturidade, porte, natureza de atuação ou arcabouço regulatório, como pelos investimentos necessários para sua implantação. Nesse sentido, flexibilizações e adaptações podem ser caminhos alternativos para incorporar os princípios de governança corporativa a sua realidade, construindo uma jornada de evolução contínua.

Figura 2 | Agentes e estrutura de governança



1 O comitê de auditoria, quando existente, deve supervisionar a atuação da auditoria interna e da auditoria independente.

2 Área preferencialmente sob a liderança de um profissional com a função de *governance officer*.

## 1.6. A governança corporativa e os conflitos de interesses

A agenda de governança corporativa engloba diversas questões, sendo algumas delas a prevenção, mitigação e tratamento de conflitos de interesses. Diante da importância e transversalidade do tema, ele será abordado ao longo de todo o Código.

As situações de conflitos de interesses ocorrem quando um agente de governança tem ou pode ter interesses – pessoais, comerciais, profissionais ou de qualquer outra natureza – efetiva ou potencialmente conflitantes com aqueles da organização.

Conflitos podem ocorrer no âmbito das decisões colegiadas – como em assembleias de sócios, reuniões de conselho ou da diretoria – ou ainda no dia a dia das organizações, como, por exemplo, quando gestores têm alçadas para tomada de decisão individual.

Os agentes de governança devem assegurar que a organização possua políticas e processos claros, eficazes, implementados e devidamente disseminados, tanto para identificar e tratar esses conflitos – fundamentados pelos princípios de integridade, transparência, equidade, responsabilização (*accountability*) e sustentabilidade –, como para orientar as tomadas de decisão de modo imparcial, equânime e

transparente – sempre em prol dos melhores interesses da organização e isentos da influência de interesses pessoais, comerciais ou de outra natureza, sejam eles de indivíduos, organizações ou grupos.

As políticas e os procedimentos devem incluir, no mínimo, as obrigações para o agente de governança em situação de conflito declarar em tempo hábil a existência ou percepção de interesse conflitante ou de benefício particular; abster-se de exercer influência no processo de tomada de decisão; não participar de decisão, deliberação ou voto, a depender da instância em que será avaliada. Também devem prever mecanismos para que qualquer agente de governança possa manifestar o conflito de outro agente, caso dele tenha ciência. Recomenda-se, ainda, que o afastamento da parte conflitada seja devidamente documentado e justificado.

Situações de conflitos de interesses podem ocorrer em todas as organizações e nem sempre são objetos de questionamento sob o ponto de vista jurídico. A mitigação e o tratamento desses conflitos estão relacionados à proteção do interesse da organização que, no contexto deste Código, deve estar fundamentado no seu propósito e nos seus princípios de governança corporativa. As especificidades das situações de conflitos serão tratadas detalhadamente ao longo do Código.



2.

Sócios

Na estrutura de governança corporativa, o sócio<sup>2</sup> tem o compromisso de zelar pelo interesse da organização e deliberar acerca de pautas essenciais para o bom funcionamento e desempenho organizacional. Dentre suas atribuições, pode-se citar: indicar, eleger e destituir conselheiros de administração (e, dependendo do tipo de organização, diretores); aprovar a remuneração dos administradores (conselheiros e diretores); deliberar sobre as contas dos administradores, o relatório da administração, as demonstrações financeiras e as alterações no estatuto ou contrato social; além de alterar a própria estrutura acionária ou societária.

O sócio deve tomar decisões informadas, refletidas, responsáveis e alinhadas ao propósito da organização, com vistas à geração de valor sustentável para a própria organização, o quadro societário, o meio ambiente, as partes interessadas e a sociedade em geral, no curto, médio e longo prazos.

## 2.1. 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, respeite o princípio de proporcionalidade entre os poderes econômico e político: quanto maior o capital social sob uma titularidade, maior seu poder de voto.

### 2.1.1. Uma ação, um voto

A prática de “uma ação, um voto”<sup>3</sup> 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 modo desproporcional à participação do capital, como, por exemplo, ações preferenciais, voto plural, estruturas piramidais, limitação de voto, *golden shares* e *poison pills* devem ser evitadas. Quando os sócios forem avaliar se essas estruturas são convenientes, eles devem considerar o potencial benefício e os eventuais riscos da presença de um sócio ou grupo com poder político desproporcional à participação no capital para o desempenho e a visão de longo prazo da organização.

É fundamental que o estatuto ou o contrato social prevejam regras e condições para a extinção dessas 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.

2 O termo “sócio” neste Código refere-se genericamente à pessoa física ou jurídica proprietária de ações de companhias, titular de quota de uma sociedade limitada, associada a organizações do terceiro setor ou cooperativa.

3 A nomenclatura “uma ação, um voto” está sendo utilizada por ser a mais disseminada e reconhecida na literatura de governança, mas sua aplicação estende-se também para sociedade/organizações cujo capital esteja dividido em cotas (“uma cota, um voto”).

---

## Práticas

- a. Cada ação ou cota deve dar direito a um voto.
- b. Caso a opção seja por estruturas que se afastem desse princípio, o conjunto dos sócios, incluindo os titulares de ações ou cotas sem direito a voto, deve:
  - i. avaliar se essas estruturas podem prejudicar o desempenho da organização ou o seu acesso ao capital;
  - ii. ser transparente sobre as razões e os possíveis impactos, para que todos os sócios possam avaliar vantagens e desvantagens dessa estrutura e tomar uma decisão informada a respeito;
  - iii. assegurar a divulgação de informações completas e claras quanto aos direitos políticos e econômicos associados a cada espécie ou classe de ações ou cotas e à forma como o controle será exercido na organização;
  - iv. estabelecer um prazo de vigência dessas estruturas que se afastam do princípio de “uma ação, um voto”;
  - v. recomendar a criação de processos ou mecanismos adequados no nível do conselho de administração e da assembleia geral, durante a vigência desses direitos especiais, para que as decisões em que houver conflitos de interesses do sócio ou grupo com poder político desproporcional sejam tomadas sem sua participação, apenas por administradores independentes ou pelos demais sócios; e

- vi. prever eventuais mecanismos que mitiguem a assimetria de direitos políticos e econômicos, em especial nos casos de transferência de controle ou de reorganizações societárias.

## 2.2. 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 de algumas particularidades de cada um desses documentos, ambos cumprem a finalidade de estabelecer as principais regras por meio das quais deve funcionar a organização, assim como a sua governança corporativa.

Esses documentos sociais são complementares à legislação aplicável a cada organização e devem orientar o relacionamento entre os sócios, a mitigação de possíveis conflitos de interesses e o objeto social da organização.

---

## Prática

- a. Devem constar, de maneira clara, no estatuto ou no contrato social, atribuições, alçadas e tempo de mandato de cada agente e órgão de governança, bem como os direitos e obrigações dos sócios. Dessa forma, contribui-se para dar transparência ao sistema de governança da organização e fomentar a confiança nas relações com todas as partes interessadas.

## 2.3. Soluções de conflitos e controvérsias entre sócios

É fundamental observar as eventuais situações de conflitos entre sócios e prever formas ágeis e eficazes de resolver as controvérsias e divergências entre eles, investidores e administradores, bem como entre esses 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 podem comprometer a sustentabilidade da organização.

### Práticas

- Os conflitos entre sócios, investidores, administradores e entre esses e a organização devem, preferencialmente, ser resolvidos mediante a negociação entre as partes.
- Caso a negociação entre as partes não seja possível ou não surta o efeito esperado, recomenda-se a resolução dos conflitos por meio dos mecanismos de mediação e/ou arbitragem ou outro sistema adequado. É recomendável a inclusão desses mecanismos no estatuto ou contrato social, ou em compromisso a ser firmado entre os envolvidos.
- A organização, sempre que não houver vedação legal, deve informar equitativamente a todas as partes interessadas as principais decisões e atos referentes aos procedimentos arbitrais e de mediação de conflitos.

## 2.4. Acordo entre sócios

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

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

### Práticas

- O acordo entre os sócios deve estar disponível e acessível a todos os sócios e prever mecanismos para a resolução de situações de conflitos de interesses.
- O acordo entre os sócios não deve vincular ou restringir o exercício do direito de voto de quaisquer administradores (conselheiros de administração e diretores). 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.
- O acordo entre os sócios não deve tratar de matérias de competência do conselho de administração, da diretoria ou do conselho fiscal, especialmente não deve vincular votos de conselheiros ou prever a indicação de quaisquer diretores da organização.

## 2.5. Assembleia geral ou reunião de sócios

A assembleia geral é o órgão de participação direta pelo qual os sócios tratam e ratificam as decisões relevantes da organização e exercem sua prerrogativa de fiscalização. Trata-se também do momento de prestação de contas e de exercício de transparência pela administração, que pode ocorrer de modo presencial ou à distância por meio de ferramentas digitais. Ela 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 – adotar as mesmas práticas da assembleia geral e o alinhamento com os princípios de governança corporativa para o melhor funcionamento e aproveitamento desses encontros.

Embora o engajamento dos sócios seja esperado, salienta-se a importância de a organização, por meio de seus administradores (conselheiros de administração e diretores), viabilizar e estimular a participação dos sócios nas assembleias e reuniões de sócios, independentemente do percentual de suas participações no capital social ou da quantidade de cotas ou ações de sua titularidade.

### 2.5.1. Participação de sócios e administradores

---

#### Práticas

- a. Os sócios devem participar da assembleia geral ou reunião de sócios de maneira diligente e informada. Eles têm responsabilidades para com a organização e devem exercer seu direito de voto para melhor atender o interesse dela.
- b. 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.
- c. 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.
- d. Além dos sócios, recomenda-se que outros agentes de governança participem da assembleia geral ou reunião de sócios para prestar eventuais esclarecimentos.

### 2.5.2. Atribuições

---

#### Prática

- a. 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, devem-se incluir, no mínimo, as seguintes atribuições:

- i. aumentar ou reduzir o capital social;
  - ii. reformar o estatuto ou contrato social;
  - iii. eleger e destituir os conselheiros de administração e fiscais;
  - iv. tomar, anualmente, as contas dos administradores e deliberar sobre as demonstrações financeiras e destinação do resultado do exercício;
  - v. deliberar sobre transformação, fusão, incorporação, cisão, dissolução e liquidação da organização;
  - vi. aprovar a remuneração dos administradores e conselheiros fiscais.
- c. A organização deve fornecer mecanismos que permitam aos sócios apresentar propostas justificadas de itens a serem incluídos na ordem do dia, antes da convocação da assembleia geral ou reunião de sócios. Cabe aos administradores analisar o pedido e justificar o motivo de sua decisão em qualquer caso de inclusão ou não do item na pauta.
  - d. A fim de estimular e viabilizar a participação dos sócios, a administração pode fornecer mecanismos como transmissão virtual, assinatura eletrônica, certificação e boletins de voto em formato digital, bem como indicar agentes de voto para receber procurações outorgadas pelos sócios e votar conforme orientações recebidas.
  - e. 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, deve ser substituído por outro membro do conselho de administração não conflitado.
  - f. 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 aceitar ou não a solicitação.

### 2.5.3. Convocação, documentação e dinâmica

#### Práticas

- a. A convocação deve ocorrer, preferencialmente, com trinta dias de antecedência de modo a favorecer a participação e conferir tempo para que todos se preparem. Quanto maior a complexidade dos temas e a dispersão da base societária da organização, maior deve ser a antecedência da convocação.
- b. A pauta e a documentação pertinentes devem ser fornecidas aos sócios na mesma data da convocação, inclusive por via eletrônica, sem a inclusão de qualquer item genérico (“outros assuntos”), para evitar que temas importantes não sejam divulgados com a necessária antecedência.

#### **2.5.4. Indicação de conselheiros de administração e fiscais**

##### Práticas

- a. Caso os sócios indiquem candidatos para os conselhos de administração e fiscal, os indicados devem possuir 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 a matriz de competências e as diretrizes de diversidade e inclusão estabelecidas pela organização e considerar as demandas das suas partes interessadas.
- b. 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, como posições em conselho, serviços de consultoria ou cargos de diretoria.

#### **2.5.5. Regras de votação e registro de sócios**

##### Práticas

- a. As regras de votação devem ser claras, objetivas e definidas de modo a facilitar a votação, inclusive por procuração ou outros canais. Elas devem estar disponíveis desde a publicação do primeiro anúncio de convocação.

Dentre as especificações, deve constar claramente se o voto será individual, por chapa, em papel ou por meio de cédula eletrônica, entre outros detalhes.

- b. 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 cotas e demais valores mobiliários de emissão da sociedade, deve ser disponibilizado para qualquer um de seus sócios que solicitá-lo, sob o compromisso de confidencialidade e de uso restrito para as questões da assembleia.

#### **2.5.6. Conflitos de interesses na assembleia geral ou reunião de sócios**

##### Práticas

- a. O estatuto ou contrato social, o acordo entre os sócios, as políticas corporativas e o manual da administração para a assembleia devem conter mecanismos para identificação e tratamento de casos de conflitos de interesses na assembleia ou reunião de sócios.
- b. 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, sem prejuízo de haver mecanismos para que qualquer agente possa manifestar conflito de outro agente, caso dele tenha ciência.

## 2.6. Alteração de controle

Nas organizações empresariais, transações que resultam na alienação ou na aquisição do controle societário requerem atenção dos sócios. 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 modo justo e equitativo, sendo-lhes 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

- a. Os sócios devem ter tempo suficiente para decidir de maneira 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.

## 2.7. Política de distribuição de resultados

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

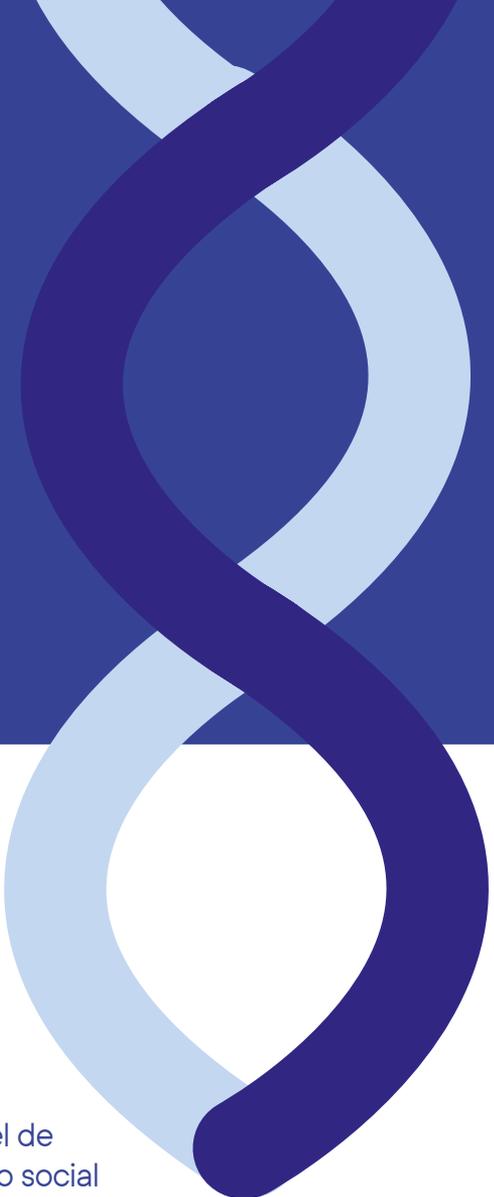
### Prática

- a. As organizações devem elaborar e divulgar a política de distribuição de resultados entre os sócios, definida pelo conselho de administração (ou pela diretoria na sua ausência). Ela deve prever, entre outros aspectos:
  - i. a periodicidade dos pagamentos;
  - ii. o parâmetro de referência a ser utilizado para definição do montante;
  - iii. as circunstâncias e os fatores que podem afetar a distribuição de resultados; e
  - iv. a frequência com que a política deve ser revisada.



**3.**

Conselho de  
administração



O conselho de administração exerce o papel de guardião do propósito, dos valores, do objeto social da organização e de seu sistema de governança. É o órgão colegiado encarregado da definição da estratégia corporativa, do acompanhamento de seu cumprimento pela diretoria, e da conexão entre a gestão executiva e os sócios em defesa dos interesses da organização.

Na qualidade de administradores, os conselheiros possuem deveres fiduciários para com a organização, o que inclui orientar e monitorar a diretoria, atuando como elo entre ela e os sócios, com vistas à geração de valor sustentável no curto, médio e longo prazos para a organização, seus sócios e demais partes interessadas.

### 3.1. Atribuições

Toda organização deve considerar a implementação de um conselho de administração. Os conselheiros devem sempre decidir em favor do melhor interesse da organização, independentemente das partes que indicaram ou elegeram seus membros. Eles devem exercer suas atribuições considerando o objeto social da organização, seu propósito, 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.

---

#### Práticas

- a. O conselho deve criar canais de relacionamento e de engajamento com os sócios e demais partes interessadas, por exemplo, por meio de reuniões específicas com esses públicos, com a definição adequada do porta-voz do conselho e a observância da necessidade de sigilo sobre determinados assuntos para evitar assimetrias de informações.
- b. Cabe ao conselho de administração identificar, discutir e garantir a disseminação e promoção de uma cultura ética e centrada em propósito, princípios e valores organizacionais. Ele 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 o equilíbrio entre as demandas das partes interessadas. Ele também 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.
- c. O conselho de administração deve estabelecer formas de monitorar, permanentemente, se as decisões e ações da organização, bem como seus resultados e impactos diretos e indiretos, estão alinhadas ao seu propósito. Em caso de desvios, deve propor medidas corretivas e, em última instância, punitivas, previstas no código de conduta.
- d. O conselho de administração deve zelar para que cada parte interessada receba benefício apropriado e proporcional ao vínculo que possui com a organização e ao risco a que está exposta.
- e. 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. Ele deve solicitar todas as informações necessárias ao cumprimento de suas funções, inclusive à especialistas externos.

- f. Para cumprir o propósito da organização, o conselho de administração deve focar nos seguintes temas:
- i. Criação de valor sustentável de longo prazo: as escolhas estratégicas do conselho devem contemplar, de maneira 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 da sociedade e do ambiente de negócios.
  - ii. Cultura e pessoas: o conselho deve ser responsável pela escolha do diretor-presidente e por ratificar as indicações dos demais membros da diretoria realizadas por ele, assim como pelo planejamento do processo sucessório do diretor-presidente, dos diretores executivos e dos membros do próprio colegiado. Cabe ao conselho discutir, 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 manutenção e acompanhamento da cultura e dos talentos. Também é importante que o conselho garanta que a diretoria estabeleça e divulgue políticas que propiciem representatividade e igualdade de oportunidades para o acesso de grupos sub-representados a posições de alta liderança na organização.
  - iii. Estratégia: os membros do conselho devem estimular a reflexão e o pensamento estratégico constantes, buscando garantir a capacidade de inovação e adaptação da organização em casos de transformações relevantes no ambiente de atuação, assim como fortalecer continuamente as competências organizacionais. Nesse sentido, eles devem dar o direcionamento estratégico, assim como monitorar e apoiar a diretoria no desenvolvimento e na implementação da estratégia.
  - iv. Governança corporativa: o conselho deve avaliar periodicamente as práticas de governança corporativa e sua evolução, bem como aprovar políticas e diretrizes que afetam a organização como um todo. Dentro desse escopo, deve 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 com as partes interessadas.
  - v. Supervisão: o conselho deve monitorar o desempenho e a atuação da diretoria; escolher, avaliar e interagir com a auditoria independente; garantir que as demonstrações financeiras expressem com fidedignidade e clareza a situação econômica, financeira e patrimonial da organização. A supervisão não deve restringir-se ao desempenho econômico-financeiro, contemplando também os demais fatores ambientais, sociais e de governança. O colegiado ainda deve definir o apetite a riscos e assegurar a identificação, análise, mitigação e monitoramento dos riscos, bem como a integridade dos controles internos.

## 3.2. Composição do conselho de administração

O conselho de administração é um órgão colegiado, cujo desempenho depende das competências, do respeito e da compreensão das características de cada um de seus membros, em um ambiente que possibilite o debate de ideias. A diversidade é fundamental, pois permite que a organização aprimore o processo de tomada de decisão pela existência de uma pluralidade de perspectivas.

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

---

### Práticas

- a. 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<sup>4</sup>, etnia, orientação sexual, entre outros aspectos que reflipam a realidade na qual estão inseridas a organização e suas partes interessadas.
- b. Convém salientar que, além da diversidade dentro do colegiado, é importante que o conselho crie um ambiente de confiança e segurança psicológica que permita a todos os seus membros participar das discussões de maneira inclusiva e colaborativa para o melhor interesse da organização e das suas partes interessadas.

- c. 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 suficiente para garantir a diversidade de perspectivas no processo decisório e não inviabilizar a produtividade e efetividade da dinâmica, sendo uma referência possível, um número ímpar entre cinco e nove membros.

### 3.2.1. Seleção e qualificação de conselheiros

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

---

### Práticas

- a. Com relação à renovação do conselho, o próprio colegiado deve liderar o processo ao indicar os perfis, qualificações e expectativas em relação aos candidatos. Recomenda-se a criação de uma matriz de competências esperadas para a composição do órgão, considerando as especificidades da organização, como setor, estágio de maturidade da governança, estratégia e tendências de mercado no segmento. A prática visa apoiar os sócios na escolha e eleição do novo conselho.

---

<sup>4</sup> De acordo com o sistema de classificação adotado pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE) desde 1872, o indivíduo pode autodeclarar sua cor ou raça dentre as seguintes possibilidades: branca, preta, amarela, parda ou indígena.

- b. Respeitadas as particularidades de cada organização, de modo geral, os conselheiros devem possuir pelo menos as seguintes competências:
- i. Comportamentais: escuta ativa; empatia; disposição para defender pontos de vista a partir de julgamento próprio; adaptabilidade; capacidade de comunicação e trabalho em equipe; comprometimento com o propósito e código de conduta da organização; habilidade em pensar estrategicamente.
  - ii. Técnico-funcionais: conhecimento das melhores práticas de governança corporativa; capacidade de interpretar relatórios gerenciais, contábeis, financeiros e não financeiros; conhecimento sobre legislação societária, regulação, gerenciamento de riscos, controles internos e *compliance*.
- c. Apesar das competências serem individuais, elas devem ser observadas coletivamente. Cabe salientar que 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 e seguro para que os membros do conselho possam usar suas competências em prol da organização.
- d. Para o exercício de sua função, o conselheiro deve ter disponibilidade de tempo, estar isento de conflito de interesse e constantemente atento aos assuntos da organização e do setor de atuação da organização.
- e. Deve dispor ainda de capacidade de atuar proativamente, visando tomar decisões informadas, refletidas e desinteressadas. Salienta-se que seus deveres e responsabilidades são abrangentes e não restritos às reuniões do conselho.

### 3.3. 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, ele deve atuar de modo técnico, íntegro e autônomo.

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

#### Práticas

- a. 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.
- b. O conselheiro, mesmo que não tenha conflito para exercer seu mandato, 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.

- c. 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 segui-la caso atenda a essa premissa.
- d. Se o conselheiro identificar pressões indevidas ou sentir-se constrangido e não for possível manter sua independência, ele deve, no limite, renunciar ao cargo, sem prejuízo de eventual formulação de denúncia à assembleia geral ou ainda ao órgão regulador.
- e. O conselheiro não deve atuar simultaneamente como consultor ou assessor remunerado da organização ou de suas partes relacionadas.
- f. Recomenda-se que o colegiado seja composto somente – ou majoritariamente – por conselheiros externos e independentes. Os membros independentes, por sua vez, devem constituir parcela relevante do total de membros e assumir o protagonismo, especialmente, em situações de potencial conflito de interesse dos conselheiros internos e/ou externos. Salvo determinação legal, a indicação de conselheiros internos para compor o conselho deve ser evitada.

---

## Classes de conselheiros

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

- Internos: conselheiros que ocupam posição de diretores ou que são empregados da organização.
- Externos: conselheiros sem vínculo atual 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 ou prestaram serviços à empresa; sócios controladores ou com participação relevante e seus parentes; empregados de controladas e de organizações do mesmo grupo econômico; 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 maneira significativa, seus julgamentos, opiniões, decisões, ou comprometer suas ações no melhor interesse da organização.

### 3.4. Prazo do mandato

O prazo de mandato deve permitir tempo suficiente para que o conselheiro possa contribuir de maneira efetiva e independente nas deliberações do colegiado. Deve-se considerar o período necessário para adaptação dos novos membros.

#### Práticas

- a. Todos os conselheiros devem ser eleitos na mesma assembleia geral, exceto nos casos de vacância, substituição ou impedimento.
- b. A renovação de mandato deve considerar os resultados da avaliação anual não sendo recomendável a permanência no conselho por um longo período. Para evitar a vitaliciedade, o estatuto/contrato social ou algum documento ou política da organização podem 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. Pode-se permitir a reeleição para constituir um conselho experiente e produtivo, desde que não seja automática.

### 3.5. 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 para com a organização, bem como buscar desenvolvimento constante de competências técnicas e comportamentais. Também se espera engajamento do conselheiro para se atualizar acerca dos desafios e riscos internos e externos à organização, em relação aos aspectos econômicos, sociais e ambientais.

#### Práticas

- a. O conselheiro não deve acumular um número excessivo de posições em conselhos, comitês e diretorias. Ao assumir uma nova posição, deve considerar os seus compromissos pessoais e profissionais, além de avaliar se poderá dedicar o tempo necessário à função. Ele 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 e possíveis conflitos de interesses.

- b. 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.
- c. 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, reduzindo a necessidade de suplentes. Caso a organização eleja suplentes, deve-se adotar práticas que permitam que esses membros sejam atualizados nos temas relevantes e só assumam a posição do titular em caso de vacância definitiva.

### 3.6. Presidência do conselho

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

---

## Práticas

- a. Cabe ao presidente do conselho de administração:
  - i. estabelecer objetivos e programas de trabalho do conselho;
  - ii. assegurar-se de que os conselheiros recebam informações completas e tempestivas para o exercício de seus mandatos;
  - iii. garantir equilíbrio na pauta de reuniões entre assuntos de curto e longo prazos;
  - iv. conduzir as reuniões de modo a possibilitar a participação de todos e extrair o melhor dos conselheiros;
  - v. atribuir responsabilidades e prazos;
  - vi. liderar o processo de avaliação do conselho;
  - vii. 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;
  - viii. assegurar a adequação do relacionamento do órgão com as partes interessadas e, em especial, do engajamento com sócios;
  - ix. presidir, preferencialmente, a assembleia geral ou reunião de sócios.

- b. O estatuto ou contrato social, ou ainda o regimento interno do conselho de administração, pode prever que o vice-presidente ou outro conselheiro indicado pelos demais substitua o presidente em sua ausência ou em situação de conflito de interesse.
- c. Para que não haja concentração de poder, prejuízo à independência e ao dever de supervisão do conselho em relação à diretoria, o acúmulo das funções de presidente do conselho e diretor-presidente por uma mesma pessoa não é recomendado, sendo vedado legalmente, em alguns tipos de organização. O diretor-presidente não deve ser membro do conselho de administração, mas é recomendável que participe das reuniões como convidado.

### 3.7. Comitês de assessoramento ao conselho de administração

Comitês de assessoramento ao conselho de administração são órgãos, estatutários ou não, que auxiliam o conselho de administração no exercício de suas atribuições. 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 assessorar diversas atividades de competência do conselho que demandam um tempo nem

sempre disponível nas reuniões. Os comitês estudam os assuntos de sua competência e elaboram recomendações ao conselho. Para assuntos pontuais de apoio ao conselho de administração, também podem ser criadas estruturas como grupos de trabalho ou comissões.

## Práticas

- a. O número e a natureza dos comitês devem observar a necessidade da organização, assim, o escopo e o benefício da existência de cada comitê devem ser reavaliados periodicamente, de modo a assegurar que todos tenham um papel efetivo.
- b. Cada comitê de assessoramento deve possuir um regimento, aprovado pelo conselho de administração, que estabeleça sua composição, escopo de atuação, coordenação, funcionamento, entre outros.
- c. Os comitês devem apresentar um plano de trabalho e prestar contas de suas atividades periodicamente ao conselho de administração.
- d. Os comitês devem reunir-se regularmente com o conselho de administração, o conselho fiscal e os demais comitês de assessoramento ao conselho a fim de assegurar um adequado fluxo de informações.
- e. Em linha com o processo de avaliação do conselho, os comitês devem ser avaliados periodicamente.

### 3.7.1. Composição dos comitês de assessoramento

---

#### Práticas

- a. Os membros devem ter conhecimento, experiência e independência de atuação sobre o tema objeto do comitê. Cada comitê deve ter um coordenador que, preferencialmente, não exerça essa função em outros comitês.
- b. O comitê deve contar com pelo menos um conselheiro entre seus membros e ser, preferencialmente, coordenado por um conselheiro, sendo de competência do conselho de administração avaliar as necessidades para sua composição.
- c. Cada comitê deve ser composto por 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, regulamentação, porte, complexidade das atividades e estágio de maturidade da organização.
- d. 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.

### 3.7.2. Qualificações e compromisso

---

#### Práticas

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

### 3.8. Comitê de auditoria

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

#### Práticas

- a. O comitê de auditoria deve, preferencialmente, ser coordenado e composto, em sua maioria, por conselheiros independentes, de modo a evitar situações de conflitos de interesses.
- b. Ao menos um dos membros do comitê de auditoria deve ter experiência comprovada na área contábil, financeira ou de auditoria.
- c. O comitê de auditoria deverá elaborar um relatório, no mínimo anual, com a descrição das atividades e recomendações do órgão colegiado.
- d. O comitê de auditoria deve reunir-se regularmente com o conselho de administração, o conselho fiscal e os demais comitês de assessoramento ao conselho a fim de assegurar um adequado fluxo de informações.

### 3.9. *Governance officer* e a área de governança corporativa

Para dar fluidez, aprimorar o funcionamento do sistema de governança e aumentar a qualidade do processo decisório, é recomendável estruturar uma área de governança sob a liderança de um profissional com a função de *governance officer*.

O *governance officer* é o gestor das práticas de governança de uma organização. Desse modo, essa função deve ser percebida a partir de três dimensões: a estratégica, pela sua atuação como responsável pela arquitetura, pelo aprimoramento e pela disseminação das melhores práticas de governança, gerando valor para a organização; a relacional, que deve contemplar o relacionamento com todos os agentes e órgãos de governança, mediando conflitos, assegurando a transparência do processo decisório e a equidade no acesso às informações; e, por fim, a operacional, que inclui todas as atividades de assessoramento aos órgãos de governança.

A área de governança e o *governance officer* devem apoiar e assessorar os órgãos e agentes de governança, assim como as partes interessadas, e ter estrutura e recursos compatíveis com o tamanho e a complexidade da organização.

---

## Práticas

- a. É recomendável que a área de governança tenha uma estrutura independente e com vínculo e acesso direto ao conselho de administração.
- b. As atividades do *governance officer* devem ser definidas de acordo com as características da organização e a complexidade do seu sistema de governança.
- c. Entre as atribuições da área de governança, incluem-se:
  - i. apoiar os processos de governança da organização e manter os membros do conselho de administração, de seus comitês, do conselho fiscal, da diretoria, bem como dos demais órgãos de fiscalização ou controle, atualizados em relação às melhores práticas, além de apoiar esses agentes no desempenho de suas funções, inclusive facilitar acesso às instalações da organização, quando for o caso;
  - ii. implementar e aprimorar práticas de governança orientadas pelo conselho de administração ou pelo órgão máximo da organização;
  - iii. elaborar e conduzir programa de integração e educação continuada para conselheiros de administração, conselheiros fiscais, membros dos comitês e diretores, e assisti-los na integração na organização e nas atividades de educação continuada;
  - iv. auxiliar o(a) presidente do conselho de administração na definição dos temas relevantes a serem incluídos na agenda das reuniões e na convocação da assembleia geral; 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;
  - v. garantir o devido registro de reuniões, deliberações e votos, bem como elaborar, lavrar em livro próprio, registrar nos órgãos competentes e publicar as atas de reunião do conselho de administração e da assembleia geral, na forma da legislação aplicável;
  - vi. ter acesso às informações, aos arquivos e aos documentos necessários ao desempenho de suas funções.

### 3.10. Avaliação do conselho e da diretoria

O conselho deve realizar, periodicamente, a avaliação do próprio órgão, de seus membros, do diretor-presidente, e dos demais órgãos de governança, além de assegurar que a diretoria seja avaliada. A avaliação é um importante instrumento para identificar oportunidades de melhoria e alinhar todos os agentes ao propósito e às 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.

#### 3.10.1. 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 de seus membros, subsidiando o aperfeiçoamento da governança da organização.

#### Práticas

- a. 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 como colegiado.
- b. Cabe ao conselho divulgar informações sobre o processo de avaliação e a síntese dos principais pontos identificados para a melhoria do órgão e as ações corretivas implementadas, para que os sócios e demais partes interessadas entendam adequadamente sua atuação.

#### 3.10.2. Avaliação do diretor-presidente e da diretoria

A avaliação do diretor-presidente e da diretoria deve 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.

#### Prática

- a. Compete ao conselho de administração:
  - i. realizar periodicamente a avaliação formal do diretor-presidente e definir para ele, no início do exercício, metas de desempenho financeiras e não financeiras (incluindo aspectos sociais, ambientais e de governança), alinhadas com o propósito da organização e seu planejamento estratégico;
  - ii. aprovar e monitorar o programa de desenvolvimento individual do diretor-presidente;
  - iii. 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;
  - iv. deliberar sobre a proposição do diretor-presidente no que diz respeito à permanência ou não dos executivos nos respectivos cargos.

### 3.11. Planejamento da sucessão

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

---

#### Práticas

- a. 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, ou de uma assessoria externa.
- b. 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 possui um plano de sucessão atualizado para todas as pessoas-chave da organização.
- c. O diretor-presidente deve aproximar o conselho de administração dos executivos da organização, para que sejam avaliados os possíveis candidatos a sua sucessão. Ele também deve apresentar ao conselho planos de desenvolvimento individual dos possíveis candidatos, de modo que sejam conhecidas suas eventuais lacunas e a forma como estão sendo trabalhadas.

### 3.12. 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 todo conselheiro de administração busque aprimoramento constante de suas competências para aperfeiçoar seu desempenho e atuar com enfoque de longo prazo no melhor interesse da organização.

---

#### Práticas

- a. O presidente do conselho de administração deve assegurar que a organização estruture programas de integração que auxiliem os novos membros do conselho a se familiarizarem mais rapidamente com a cultura e os valores, as pessoas e o contexto de atuação da organização.
- b. Todos os novos 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.
- c. 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, a partir do processo de avaliação e do contexto da organização.

### 3.13. Conselhos interconectados

As organizações devem ter mecanismos para identificar e ser devidamente informadas sobre eventuais ou potenciais conflitos de interesses oriundos da atuação do conselheiro em outras organizações, seja como sócio, membro de conselho ou de comitê, executivo, consultor, fornecedor ou outras posições relevantes.

#### Práticas

- a. Ao tomar posse, o conselheiro deve assinar o termo e a declaração de desimpedimento, incluindo a indicação de ausência de conflitos de interesses e se é pessoa exposta politicamente. Ele deve informar os demais membros sobre a participação em quaisquer outros conselhos (de administração, fiscal e consultivo), comitês, diretorias, bem como sobre eventuais consultorias que possam implicar situações de conflitos de interesses. Se houver mudança na ocupação principal do conselheiro, cabe a ele informar o colegiado.
- b. 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. Essas informações, juntamente com aquelas relativas à atividade principal do conselheiro, devem ser divulgadas com clareza e ficar disponíveis nos relatórios periódicos e em outros meios de comunicação da organização.

### 3.14. Remuneração dos conselheiros de administração

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

#### Práticas

- a. As organizações devem ter um procedimento formal e transparente de aprovação, pela assembleia geral, da remuneração dos conselheiros.
- b. Recomenda-se que a remuneração dos conselheiros seja apenas fixa e igual para todos os conselheiros. Em função de suas responsabilidades e maior dedicação de tempo, o presidente do conselho pode receber uma remuneração maior, mas não excessivamente superior, do que a dos demais conselheiros. Da mesma forma, a participação em comitês pode justificar a remuneração adicional dos membros do conselho. Remuneração por participação em reunião não é recomendada.
- c. A estrutura de remuneração do conselho deve ser diferente daquela adotada para a diretoria (incentivos, métricas e prazos), em função da natureza e dos papéis distintos desses órgãos na organização.

- d. Caso a organização utilize remuneração variável ou baseada em ações para os conselheiros, deve atrelá-la aos resultados e objetivos de longo prazo. Essa remuneração deve estar vinculada a objetivos estratégicos e geração de resultados de médio e longo prazos, e o conselho deve tomar cuidados no sentido de evitar o estímulo a conflitos de interesses.
- e. Recomenda-se dar transparência aos sócios e a outras partes interessadas relevantes sobre a política de remuneração e a remuneração anual, incluindo benefícios de longo prazo, quando existirem, dos conselheiros. No caso das companhias abertas, recomenda-se a divulgação da remuneração de cada conselheiro ao mercado, enquanto em outros tipos de organizações esses valores devem ser apresentados ao menos aos sócios. Em ambos os casos, se a divulgação não tratar da remuneração de cada conselheiro, ela deve ser realizada de maneira agregada por órgão social ou comitê, com indicação da remuneração máxima, mínima e média recebida pelos membros de cada um deles. Ambas as formas de divulgação devem destacar, separadamente, a remuneração recebida pelos conselheiros que são sócios controladores ou por pessoas a eles vinculadas, bem como devem discriminar todo tipo de remuneração e benefícios pagos aos conselheiros.

### **3.15. Orçamento do conselho e consultas externas**

A atuação independente e informada do conselho de administração poderá exigir, em algumas situações, a contratação

de especialistas externos para apoiá-lo em determinados assuntos. Portanto, a organização deverá dispor de previsão de recursos financeiros para essa finalidade.

---

## Práticas

- a. 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.
- b. São itens que podem constar do orçamento do conselho, entre outros:
  - i. remuneração dos membros do conselho e dos comitês;
  - ii. deslocamento, hospedagem e alimentação, quando as reuniões ou visitas ocorrerem fora da cidade do conselheiro;
  - iii. despesas referentes à educação continuada;
  - iv. eventos do conselho de administração;
  - v. seguro de responsabilidade civil dos administradores (D&O)
  - vi. verbas para eventuais consultorias especializadas e honorários de profissionais externos.

### 3.16. Regimento interno

O regimento interno objetiva disciplinar o funcionamento do conselho de administração e de seus comitês de assessoramento, a fim de propiciar uma atuação em consonância com os princípios da governança corporativa, o atendimento à legislação vigente e os preceitos definidos no estatuto ou contrato social. Ele serve como instrumento de formalização dos processos de funcionamento do órgão e contribui para o fortalecimento das práticas de governança.

---

#### Práticas

- a. 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 conflitos de interesses.
- b. As organizações devem disponibilizar o regimento interno do conselho e de seus comitês aos sócios, demais agentes de governança, e às partes interessadas.

### 3.17. 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 suporte para as reuniões, de sua distribuição tempestiva e da preparação prévia dos conselheiros.

#### 3.17.1. Calendário e agendas

---

#### Práticas

- a. O presidente do conselho deve propor um calendário anual com as datas das reuniões ordinárias, além de convocar reuniões extraordinárias, sempre que necessário.
- b. A periodicidade das reuniões ordinárias deve garantir a efetividade do conselho, evitando-se uma frequência muito alta que resulte na interferência indevida na gestão e também muito baixa que resulte no distanciamento da gestão da organização. Exceções podem ser admitidas em momentos de crise.
- c. 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, garantindo a cobertura de todos os temas relevantes ao longo do ano e permitindo um adequado planejamento e preparo prévio da gestão.
- d. Na definição da agenda das reuniões, o presidente do conselho deve consultar os demais conselheiros e o diretor-presidente.

### 3.17.2. Material e preparação para as reuniões

---

#### Práticas

- a. A área de governança ou, caso não exista, o responsável definido pelo conselho de administração deve garantir que os conselheiros recebam os materiais, distribuídos com antecedência apropriada e prevista no regimento interno, com a qualidade, a relevância e a profundidade adequadas.
- b. 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 um posicionamento elaborado e fundamentado pela diretoria ou pelo respectivo comitê de assessoramento, quando houver.
- c. Os conselheiros devem ter acesso aos documentos societários necessários para a deliberação, 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.

### 3.17.3. Aspectos comportamentais

---

#### Práticas

- a. 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.
- b. Além da experiência e do conhecimento técnico adequados, espera-se que o conselheiro tenha uma postura que viabilize a escuta ativa e proporcione perspectivas e pontos de vista diversos para a melhor deliberação e construção coletiva.

### 3.17.4. Convidados para as reuniões do conselho

#### Práticas

- a. Executivos, membros externos de comitês de assessoramento, técnicos, auditores internos e 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.
- b. Os convidados devem permanecer na reunião somente durante o período em que sua participação for necessária ou que o conselho julgar conveniente. A ata deve registrar o momento da pauta em que os convidados participaram da reunião.

### 3.17.5. Sessões exclusivas

#### Prática

- a. Na reunião do conselho deve-se destinar regularmente um momento exclusivo para conselheiros sem a presença de executivos, eventuais conselheiros conflitados e demais convidados. Essa prática visa promover alinhamento entre os membros e possibilitar a discussão de temas que sejam de alçada exclusiva do conselho ou que envolvam potenciais conflitos.

### 3.17.6. Elaboração e divulgação das atas

#### Práticas

- a. 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.
- b. 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 o texto proposto para a ata circule entre todos os conselheiros, em tempo hábil, para que possam fazer suas considerações. Após ajustes cabíveis, o documento deve ser assinado, tempestivamente, por todos os conselheiros e divulgado de modo adequado pela área de governança da organização.
- c. Deve-se, ainda, assegurar o encaminhamento das decisões ao diretor-presidente e o acompanhamento das solicitações do conselho.
- d. 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.

### 3.18. Confidencialidade

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

---

#### Práticas

- a. 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.
- b. Nas decisões que envolvem assuntos que devem ser mantidos sob sigilo no momento da decisão e que, por isso, não são 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. Essa 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 pessoas autorizadas, desde que tenham assumido compromisso de confidencialidade em relação ao documento.

### 3.19. Relacionamentos

O conselho de administração deve zelar para que seus relacionamentos (com sócios, diretor-presidente, demais diretores, comitês, conselho fiscal, auditorias e *governance officer*) e processos de engajamento com investidores, caso aplicável, sejam eficazes e transparentes, evitando assimetria de informações, observadas regras de sigilo e equidade. Também deve zelar para que os relacionamentos entre os demais agentes de governança sejam pautados pelos princípios da governança.

---

#### Práticas

- a. O conselho deve construir, em benefício da organização, uma relação transparente e de cooperação com a diretoria.
- b. O diretor-presidente é o elo entre o conselho de administração e a organização. É vital que a comunicação entre o diretor-presidente e o conselho se dê de maneira clara e contínua e propicie condições adequadas para a tomada de decisões eficazes. Toda comunicação relevante entre eles deve, preferencialmente, ser formalizada, para que possa haver um monitoramento adequado das providências e responsabilidades definidas.
- c. O presidente do conselho e/ou o diretor-presidente devem ser avisados/consultados quando conselheiros desejarem entrar em contato com diretores para algum esclarecimento.

- d. O conselho de administração deve reunir-se periodicamente com o conselho fiscal, quando instalado, para tratar de assuntos de interesse comum e desenvolver uma agenda de trabalho.
- e. Os administradores devem fornecer aos membros do conselho fiscal relatórios e recomendações emitidos por auditores ou outros peritos e não devem obstruir ou dificultar a comunicação entre quaisquer membros do conselho fiscal com auditores e diretores.
- f. O conselho de administração deve manter comunicação com os sócios, colaboradores e todas as demais partes interessadas, fornecendo informações sobre suas atividades. A comunicação com esses públicos deve observar as práticas relativas ao tratamento de informações relevantes e/ou confidenciais.

### 3.20. Conselho consultivo

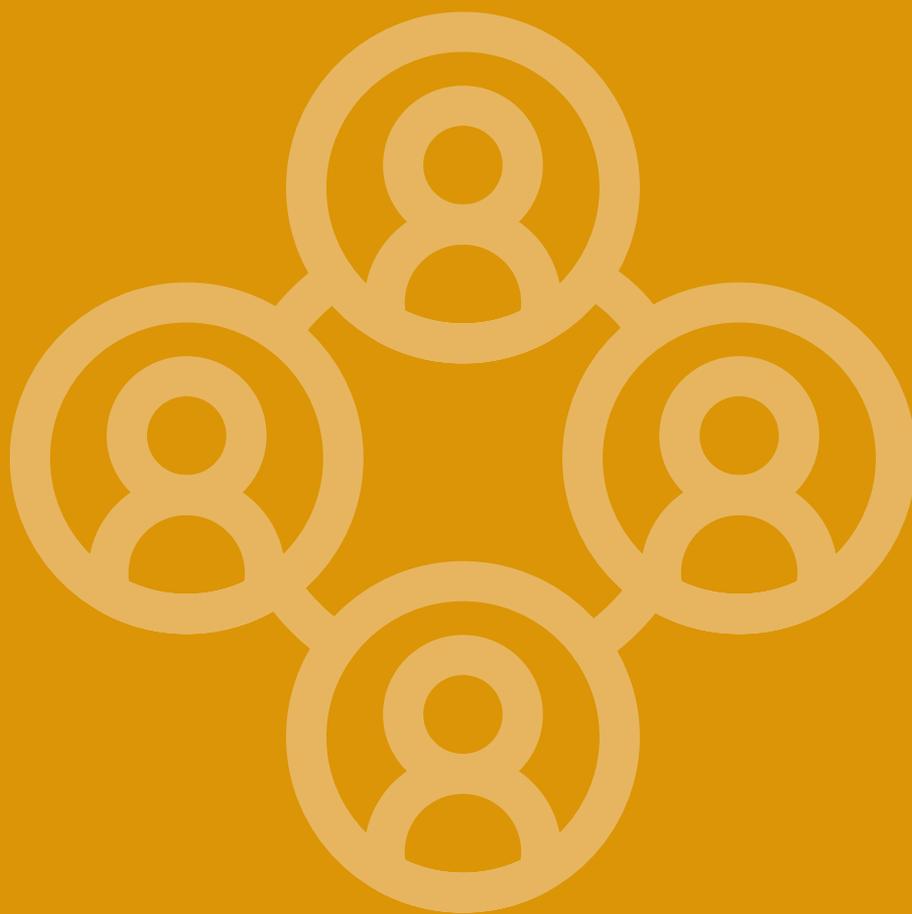
É um órgão facultativo, não previsto em lei, que pode ou não constar no estatuto ou no contrato social da empresa. Difere do conselho de administração por não integrar a administração da organização e não ter poder decisório. Não sendo um órgão deliberativo, apenas opina, aconselha e propõe recomendações, que podem ou não ser aceitas pelos administradores. Pode contar com a presença de membros internos, externos e independentes.

Nas organizações que não possuem conselhos de administração, seja por estarem em um estágio inicial de adoção de boas práticas de governança corporativa, seja porque seu tipo societário não contempla tal órgão de administração na regulamentação legal que lhe é aplicável, o conselho consultivo pode funcionar como uma estrutura para promoção e aprimoramento da governança corporativa.

Caso o conselho consultivo atue de modo deliberativo, estará atuando como um conselho de administração e seus membros assumirão os correspondentes deveres e responsabilidades legais.

### Práticas

- a. 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 pelos sócios e devem constar em um regimento interno.
- b. Recomenda-se que, independentemente do porte e da maturidade da organização, o conselho consultivo incorpore as melhores práticas de governança corporativa e tenha a maior aderência possível às recomendações deste Código para os conselhos de administração.



**4.**

Diretoria

A diretoria é o órgão responsável pela gestão e condução da organização e tem como responsabilidade executar, apoiada pelos princípios da governança corporativa, a estratégia aprovada pelo conselho de administração ou, na ausência desse, por 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 esses caminhos, a diretoria deve buscar adotar o conceito do pensamento integrado a fim de garantir que a ocorrência de externalidades negativas seja minimizada e as positivas ampliadas.

Sem descartar as responsabilidades individuais de cada diretor, sempre que possível, a diretoria deve atuar de maneira 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 sejam estabelecidas responsabilidades específicas para cada organização, de acordo com seu porte, regulamentação, estrutura e atribuições.

## 4.1. 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 é norteada pelo seu propósito, pelos princípios de governança corporativa, bem como está em total conformidade com os dispositivos legais e as demais políticas internas aos quais ela está submetida.

---

### Prática

- a. A diretoria, sob a liderança do diretor-presidente, deve planejar, organizar e controlar os recursos organizacionais para gerar valor de modo responsável para organização, seus sócios e partes interessadas. Ela 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 a cultura observados na operação da organização.
- b. A diretoria deve zelar e dar efetividade ao cumprimento do código de conduta da organização, divulgando e treinando periodicamente todas as partes interessadas submetidas a ele: administradores, colaboradores e, também, fornecedores e prestadores de serviços com quem se relaciona.
- c. A diretoria deve ainda garantir que sejam prestadas a 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.
- d. As responsabilidades, alçadas 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.

## 4.2. 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 aos 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.

Caso exista conselho, qualquer indicação deve ser discutida e aprovada por ele.

### Práticas

- a. 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 o levaram a esses perfis, como a natureza e a estratégia da organização, os desafios mapeados e o nível de maturidade da governança.

- b. A composição da diretoria 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 a realidade na qual estão inseridas a organização e suas partes interessadas.
- c. A diversidade deve ser considerada como indutora para a inovação e a sustentabilidade da organização.

## 4.3. 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 reconhecer talentos e esforços, recompensar os responsáveis pelos resultados obtidos e corrigir 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.

---

## Prática

- a. O diretor-presidente é o responsável direto pela avaliação dos diretores e deve implementar um processo anual e sistemático de avaliação de desempenho. Ele deve garantir que todos os gestores, ou ao menos as principais lideranças da organização, sejam avaliados. O processo elaborado pela área de recursos humanos 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.

### 4.4. 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

- a. A remuneração da diretoria deve estar vinculada a resultados, com metas de curto, médio e longo prazos relacionadas, de maneira clara e objetiva, à geração de valor para a organização e suas partes interessadas. A remuneração deve ser justa e compatível com as condições de mercado, as funções e os riscos inerentes a cada cargo.
- b. 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.
- c. 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.
- d. 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 para aprovação dos sócios.
- e. A política de remuneração e de benefícios dos diretores, incluindo eventuais incentivos de longo prazo e, quando existentes, as regras de bônus de retenção ou cláusulas de devolução, deve ser divulgada às partes interessadas, na forma em que dispuser a legislação e visando cumprir os princípios de transparência e responsabilidade.

- f. Recomenda-se dar transparência da remuneração anual da diretoria aos sócios e a outras partes interessadas relevantes. No caso das companhias abertas, recomenda-se a divulgação da remuneração de cada diretor ao mercado, enquanto em outros tipos de organizações esses valores devem ser apresentados ao menos aos sócios. Em ambos os casos, se a divulgação não tratar da remuneração de cada diretor, ela deve ser realizada de maneira agregada, com indicação da remuneração máxima, mínima e média recebida.

## 4.5. Relacionamentos

A diretoria, como órgão responsável pela gestão da organização, deve zelar para que os relacionamentos sejam pautados pelos princípios de governança, atuando para a construção e manutenção de um adequado fluxo de informações entre os diversos agentes de governança e demais partes interessadas da organização.

### Práticas

- a. O diretor-presidente e toda a diretoria devem pautar o seu relacionamento com os demais agentes de governança nos princípios de governança.
- b. Os diretores devem participar das reuniões, quando convocados, e prestar os devidos esclarecimentos ao conselho de administração, seus comitês de assessoramento e ao conselho fiscal.
- c. A diretoria deve fornecer de maneira clara e tempestiva as informações necessárias para a atuação dos demais agentes de governança.
- d. O diretor-presidente e os demais diretores, com a orientação e supervisão do conselho de administração, devem garantir uma relação transparente e de longo prazo com as partes interessadas, além de definir a estratégia de relacionamento com os diversos públicos da organização.