

# CÓDIGO PREVI DE MELHORES PRÁTICAS ASGI



Elaborado pela Diretoria de Participações  
da Caixa de Previdência dos Funcionários  
do Banco do Brasil – Previ

# PREFÁCIO

A Previ é uma das principais investidoras institucionais do país, com impacto positivo em seu desenvolvimento econômico e social. A Entidade investe nas principais companhias do cenário nacional, com uma carteira de investimentos de montante relevante. Essa posição de liderança permite que a Previ incentive o mercado a aprimorar as melhores práticas ASGI.

As quatro letras da sigla ASGI traduzem as boas práticas de responsabilidade ambiental, social, de governança corporativa e de integridade, que são aspectos do investimento responsável e vão muito além de um modismo corporativo. Vale destacar que a sigla ASG ganhou a letra "I", de integridade, na Previ. Uma forma de mostrar a ênfase dada ao tema dentro da Entidade.

O mundo está em constante evolução, com novos desafios sendo impostos e avanços em diferentes aspectos socioeconômicos, o que nos leva à necessidade de uma revisão constante de nossos objetivos e processos.

Em um contexto de megatendências, destacamos dentre as principais transformações a digital, considerada como catalisadora da disrupção e que vem mudando profundamente a forma como pensamos e agimos. No meio corporativo, ela atua impulsionando a inovação e redefinindo os modelos de negócios, pois, à medida que a tecnologia avança, podem ser geradas novas combinações, fusões e/ou sobreposições de setores.

Ao proporcionarem mais sustentabilidade aos negócios, os aspectos ASGI geram valor para acionistas e toda a sociedade,

além de potencializar o retorno dos investimentos e a longevidade das companhias. Para investidores institucionais com uma estratégia de longo prazo, como a Previ, isso é fundamental.

Nesse contexto, a revisão do Código Previ de Melhores Práticas de Governança Corporativa foi motivada pela necessidade de aprofundar temas que representam avanços nas práticas ASGI. Vale destacar que, na elaboração do texto, procurou-se evitar a repetição dos dispositivos legais, pois entendemos que a legislação vigente deve servir como uma referência na abordagem das questões ASGI, sendo um aspecto dentre outros relevantes a considerar sobre o assunto e não um limitador da análise, visto que o cumprimento da legislação é premissa básica para o exercício de qualquer atividade econômica.

Logo, não basta que as companhias cumpram a legislação. As companhias precisam ir além, promovendo iniciativas que contribuam para que mudanças efetivas aconteçam na cultura corporativa e na sociedade. É essa mudança de cultura efetiva que em muitos casos possibilita avanços na legislação.

Dessa forma, é apresentado o Código Previ de Melhores Práticas ASGI, como resultado da atualização da 3ª edição do Código Previ de Melhores Práticas de Governança Corporativa. Nesta versão, damos ênfase às temáticas ASGI de mudanças climáticas e demais atualizações que são pertinentes ao conhecimento das companhias (independentemente de setor de atuação), administradores, conselheiros, investidores, gestores de recursos e demais interessados.

O documento revisado é dividido em 5 pilares: **Ambiental; Mudanças Climáticas; Social; Governança Corporativa; e Integridade.**



## PILAR AMBIENTAL

O pilar ambiental, para a Previ, relaciona-se aos biomas e sistemas naturais, incluindo: vegetação, animais e recursos naturais, como solo, água e atmosfera. Entendemos que o aquecimento global e, por consequência, as mudanças climáticas provocadas principalmente pelo aumento da emissão de gases na atmosfera causadores do efeito estufa, apresentam-se como o seu principal risco. Por esse motivo, esse tema será objeto de um capítulo à parte, dada a sua relevância.

A atuação na gestão dos riscos e impactos ambientais necessita ir além da agenda institucional. É fundamental integrar essas questões ao modelo de negócio da companhia e promover sua articulação com as partes interessadas. É importante comunicar quais são os riscos ambientais, se há políticas formalizadas para lidar com eles, quais as práticas adotadas, se há metas estabelecidas e como é realizado o monitoramento das ameaças e dos dados ambientais para reporte de forma uniforme e objetiva nos seus relatos periódicos, favorecendo comparativos anuais de desempenho.

A Previ considera quatro temas prioritários de acordo com sua importância para a sustentabilidade dos negócios, do meio ambiente e da sociedade, destacando as melhores práticas sobre cada um deles, sem esgotá-las. São eles: energia, recursos naturais, biodiversidade e gestão de resíduos.

## ENERGIA

Apesar do Brasil possuir uma matriz elétrica bastante limpa, com prevalência de fontes renováveis, a matriz energética brasileira, que engloba todos os tipos de energia utilizados, incluindo a eletricidade, tem como base, principalmente, fontes não renováveis e mais poluentes como carvão mineral e petróleo. O mais aconselhável é que exista equilíbrio e diversidade de fontes na matriz energética para que seja possível atender à demanda do país de forma segura e sustentável.

Dessa forma, é recomendável que as companhias realizem a transição energética, mapeando as fontes de energia não renováveis que podem ser substituídas e priorizando o uso de fontes de energia renováveis em sua matriz, sem perder de vista os riscos e oportunidades de cada meio de geração.

Adicionalmente, independentemente das fontes de energia adotadas, recomendamos que as companhias utilizem a energia gerada de forma racional, implementando medidas de eficiência energética em sua planta operacional, administrativa e de produção, diminuindo, assim, a intensidade energética de seus processos, além de investir em estruturas físicas construídas de forma a otimizar a eficiência energética de suas edificações (por exemplo, LEED, arquitetura bioclimática e similares) e equipamentos.

Os investimentos em pesquisa e inovação com foco em eficiência energética, fontes de energia limpas e renováveis, redução do desperdício e no desenvolvimento de tecnologias mais sustentáveis podem proporcionar benefícios financeiros, sociais e ambientais que extrapolam o âmbito das companhias, de modo que recomendamos que sejam incentivados por seus investidores e administradores.

É recomendável ainda que as companhias estendam os esforços de conscientização de redução de consumo e matriz energética limpa a seus fornecedores e clientes, firmando, quando possível, parcerias com sua cadeia de valor para a redução dos impactos do consumo de energia.

## RECURSOS NATURAIS

O tema abrange os diversos componentes da natureza, tais como: as reservas hídricas, o solo, o mar, a atmosfera e a diversidade biológica, além de se dividirem em recursos renováveis e não-renováveis. A utilização desses recursos decorre de toda e qualquer atividade que transforma ou utiliza materiais disponíveis na natureza para o atendimento de necessidades humanas. Logo, chega-se ao entendimento da relevância dos recursos naturais para o ser humano e para as atividades econômicas em geral, pois a nossa sobrevivência depende dos recursos que o planeta disponibiliza.

Toda a atenção da comunidade científica, voltada à utilização sustentável dos recursos naturais, ao longo dos anos vem fazendo com que as pessoas e as companhias tomem consciência de sua responsabilidade sobre o tema, principalmente quanto ao seu atual padrão de consumo, que tem levado ao aumento expressivo da geração de resíduos e da extração de matéria-prima.

Cada vez mais os consumidores exigem responsabilidade das companhias quanto aos aspectos socioambientais e, consequentemente, quanto à utilização racional dos recursos naturais. E, com isso, as companhias percebem que a atuação sustentável é o único meio para o futuro de seus negócios.

É recomendável que as companhias implementem sistemas de gestão de recursos naturais, de forma a identificar, mensurar, estabelecer metas, monitorar seus dados ambientais, reaproveitar, reciclar e fazer a logística reversa, englobando todo o ciclo de vida dos produtos e serviços, além de estabelecerem indicadores de controle e monitoramento de seus fornecedores e terceirizados quanto à utilização desses recursos.

## BIODIVERSIDADE

Entendemos biodiversidade como a variedade de organismos vivos de todas as origens, compreendendo, dentre outros, os ecossistemas terrestres, marinhos e outros ecossistemas aquáticos e os complexos ecológicos dos quais fazem parte. Compreende, ainda, a diversidade dentro de espécies, entre espécies e de ecossistemas. A poluição, o desmatamento e as atividades exploratórias são algumas ações responsáveis pela redução da biodiversidade do planeta.

A importância econômica da preservação da biodiversidade advém da compreensão dos seres vivos (fauna e flora) como importantes matérias-primas na fabricação de alimentos, medicamentos, cosméticos, vestimentas e até habitação. Por isso a importância de investir em pesquisa e inovação, além de realizar treinamento específico sobre o tema para o corpo funcional e sua cadeia de fornecedores.

Diversas atividades econômicas no Brasil possuem dependência da biodiversidade e dos recursos naturais ou provocam grande impacto sobre ambos. Esse fato aumenta a necessidade de se promover maior envolvimento das companhias no desenvolvimento de estratégias e modelos de negócios capazes de minimizar riscos e impactos para os ecossistemas, ao mesmo

tempo que geram resultados financeiros positivos.

Percebe-se, cada vez mais, a existência de vantagens competitivas em companhias que mensuram seus impactos e sua dependência em relação aos recursos ambientais e que possuam estratégias e ações claras para utilizá-los da melhor maneira possível, inclusive realizando parcerias para preservação da biodiversidade.

As companhias devem estar atentas também com relação a seus fornecedores e terceirizados, estimulando-os quanto às suas práticas de reflorestamento e quanto à não utilização de insumos vedados, não somente por agência brasileira reguladora específica, mas também em listas internacionais.

## GESTÃO DE RESÍDUOS

Fatores como a modificação dos hábitos de consumo, a concentração populacional nos grandes centros urbanos, além do forte incremento de produção e vendas de produtos, influenciam a geração de resíduos. Apesar da regulação existente, o gerenciamento inadequado desses resíduos gera problemas para toda a sociedade e resulta, ao mesmo tempo, em riscos indesejáveis à saúde pública e à degradação do meio ambiente.

A gestão de resíduos busca evitar ou minimizar a contaminação do solo, da água e do ar, de forma a evitar a disseminação de doenças, promover a dignidade humana e viabilizar uma fonte de energia renovável a partir da transformação desses resíduos.

As companhias possuem grande responsabilidade nesse tema, pois muitas atividades produtivas geram resíduos ao meio ambiente, direta e indiretamente. É recomendável que:



- invistam no desenvolvimento de produtos que gerem a menor quantidade de resíduos possível;
- viabilizem uma fonte de energia renovável, a partir da transformação dos resíduos;
- insiram a reciclagem, reutilização e logística reversa nos seus processos produtivos, para redução do impacto ambiental e melhoria da saúde pública;
- deem publicidade a todas as etapas de gestão dos seus resíduos - coleta, armazenamento, transporte, tratamento, destinação final e disposição final ambientalmente adequada dos rejeitos - considerando seus modelos de negócios; e
- realizem treinamento específico sobre o tema para todo o corpo funcional e estimulem a mesma prática para sua cadeia de fornecedores.



## PILAR MUDANÇAS CLIMÁTICAS

O conceito de mudanças climáticas está associado principalmente ao aumento da emissão de gases causadores do Efeito Estufa ("GEE"). Esses gases se concentram na atmosfera e retêm o calor vindo do sol, exponenciando um fenômeno natural. O principal efeito desse fenômeno é o aquecimento global, que traz alterações nos períodos de chuva e seca, maior frequência de tempestades, aumento da temperatura média global, derretimento das calotas polares e aumento do nível do mar.

Atualmente, no Brasil, o desmatamento e as mudanças no uso do solo são responsáveis pela maior parte das emissões de GEE, posto que os ecossistemas naturais são grandes reservatórios e sumidouros de carbono, devido à capacidade de absorver e estocar CO<sub>2</sub>. O segundo lugar no ranking de emissões pertence ao setor agropecuário, que emite altas quantidades de metano (culturas alagadas e criação de animais), e o terceiro pertence ao setor de energia, incluindo todas as atividades que usam combustíveis fósseis para sua geração.

A Previ, ciente dos riscos relacionados às mudanças climáticas globais e da necessária transição para uma economia de baixo carbono, enxerga uma oportunidade para inovação e desenvolvimento de novas tecnologias pelas companhias, o que poderia significar avanços no desenvolvimento do país, na geração de empregos, na redução das desigualdades e na conservação dos recursos naturais e da biodiversidade.

Iniciativas como o mercado de créditos de carbono, ainda em desenvolvimento no país, têm se mostrado promissoras na

tentativa de mitigar as emissões e, conseqüentemente, os impactos relacionados às mudanças climáticas, embora não haja um consenso global sobre a sua regulação e precificação. Deve ser observado, também, o risco de possível redução de investimentos em companhias brasileiras que não se mostrem adequadas às regulamentações de emissão de GEE ou que não estejam contribuindo para a redução das emissões.

A evolução do debate e do ambiente regulatório pode implicar regras mais rígidas sobre emissões de GEE e demandar investimentos das companhias para adequação de sua operação.

De forma a atenderem aos anseios de investidores e demais partes interessadas, bem como de demonstrarem seu compromisso e engajamento para com o tema, é importante que as companhias:

- mapeiem e realizem o inventário da emissão de GEE, que são gerados de forma direta e indireta, com a devida transparência em seus relatos para um melhor entendimento do impacto que suas atividades geram ao longo de seu processo produtivo e no seu entorno. Além disso, possibilitem aos investidores realizarem o inventário de carbono de seus próprios portfólios financeiros;
- disponham de indicadores para acompanhar a evolução de suas emissões diretas e indiretas, implementando ações para reduzi-las;
- acompanhem os avanços na legislação e regulação (nacional e global) do mercado de créditos de carbono e as possibilidades de ingresso, visando a neutralização das suas emissões de GEE;
- formalizem políticas e compromissos públicos para eliminar produtos oriundos do desmatamento ou da exploração ilegais;

- incorporem, nas discussões da administração, nas estratégias de negócios e nos planos corporativos, as questões climáticas e os aspectos relacionados à economia de baixo carbono;
- monitorem sua cadeia de valor (fornecedores, clientes e outras partes interessadas) com relação ao compromisso com o tema, pois há riscos indiretos de vulnerabilidade climática que precisam ser identificados e gerenciados pela companhia; e
- contemplem os riscos climáticos (de transição e físicos), além dos tradicionais riscos corporativos, em seu planejamento estratégico. Como riscos de transição para uma economia de baixo carbono temos os regulatórios, legais, tecnológicos, de mercado e reputacionais. Já os riscos físicos referem-se aos danos físicos causados por eventos climáticos extremos, mudanças de ciclo hidrológico, ciclones, inundações etc. Para tanto, os riscos financeiros associados aos riscos climáticos devem ser bem definidos pelas companhias, de acordo com a especificidade de seu negócio.



## PILAR SOCIAL

O pilar social diz respeito à qualidade de vida de uma sociedade e de seus indivíduos em prol do desenvolvimento social e com respeito incondicional aos direitos humanos, à diversidade, defesa da equidade e justiça social.

A atuação dos líderes na gestão dos impactos sociais deve ir além da agenda institucional. É fundamental integrar essas questões ao modelo de negócio e promover a articulação da companhia com os diversos setores da sociedade. Adicionalmente, a companhia deve informar quais são os riscos sociais que a afetam, se possui políticas para lidar com eles, seus objetivos e estratégia. Cabe destacar que os Conselhos devem exigir relatórios frequentes e aprofundados sobre o desempenho social da companhia.

A Previ considera as relações das companhias com cinco temas prioritários para aspectos sociais, de acordo com sua importância para a sustentabilidade dos negócios, do meio ambiente e da sociedade, destacando as melhores práticas sobre cada um deles, sem esgotá-las. São eles: consumidores, comunidade, fornecedores, trabalhadores e diversidade.

## CONSUMIDORES

É importante que as companhias estejam cientes dos impactos potenciais de seus produtos e/ou serviços sobre a integridade física e a saúde dos consumidores e quais ações podem desenvolver para fomentar o consumo consciente.

É desejável que as companhias adotem as medidas necessárias para garantir a segurança e qualidade dos produtos e/ou serviços que oferecem. É importante, ainda, que assumam compromisso público para banir rapidamente do ciclo de vida dos seus produtos insumos que passem a ser considerados prejudiciais à saúde, observando, inclusive, determinações internacionais, exercendo assim pioneirismo na implantação das mudanças no Brasil.

Recomendamos que as companhias participem de grupos de pesquisas, consultas públicas, conselhos e fóruns de clientes para desenvolvimento de produtos e/ou serviços e tecnologias sustentáveis e avaliem periodicamente o pós-venda.

No que diz respeito ao consumo consciente, as companhias devem incluir o tema constantemente nas pautas das reuniões da Diretoria Executiva e do Conselho de Administração, focando em sua cadeia produtiva, além de disseminarem a cultura do consumo consciente entre o seu corpo funcional, terceirizados e fornecedores, promovendo ações educativas que mencionem os impactos sociais, ambientais e econômicos envolvidos nas escolhas do consumidor.

É fundamental que as companhias invistam em pesquisa e inovação e que o desenvolvimento de novos produtos e/ou serviços esteja alinhado com o princípio de responsabilidade socioambiental. Difundir esse alinhamento com os consumidores/clientes também é importante, pois fomenta o engajamento.

Recomendamos que as companhias forneçam aos consumidores informações confiáveis, consistentes e verdadeiras, comparáveis e verificáveis, sobre fatores ambientais e sociais relacionados à produção, entrega e utilização dos seus produtos e/ou serviços.

Sobre o relacionamento com consumidores e seus direitos, sugerimos que as companhias implementem canal de relacionamento para resolução de suas demandas, garantindo satisfação no pós-venda/prestação de serviço e, ao mesmo tempo, minimizando o risco de inclusão em listas e demandas de organizações de defesa do consumidor.

É recomendável a inclusão de cláusulas de responsabilidade socioambiental em contratos de produtos e serviços, além da adoção de linguagem clara e objetiva, evitando termos técnicos, que podem, muitas vezes, gerar dúvidas nos consumidores. A utilização de recursos audiovisuais também é recomendável e visa facilitar a compreensão total dos contratos de prestação de serviços e de vendas de produtos por todos os públicos, devendo viabilizar acessibilidade ao conteúdo desses contratos para pessoas com deficiências sensoriais.

## COMUNIDADE

A dimensão social extrapola a relação das companhias com investidores, trabalhadores e consumidores, pois os impactos de suas operações se propagam por toda a sociedade. Por esse motivo, é importante que as companhias assumam um compromisso com as convenções de Direitos Humanos e com o gerenciamento dos impactos nas comunidades locais que podem ser afetadas por suas operações atuais e futuras. Quando existirem tais impactos, cabe às companhias monitorá-los constantemente e atuar em parceria com as comunidades afetadas. É importante, também, identificar as partes interessadas e mapear os seus anseios, relações e potenciais impactos bidirecionais entre elas e o projeto.

A observância destes aspectos reduz significativamente o risco de impactos negativos nas comunidades por meio das opera-

ções dos seus negócios, reduzindo riscos legais e regulatórios, fortalecendo a sua reputação, protegendo suas licenças para operar, além de poder representar um legado positivo e duradouro para as comunidades e para as companhias, reforçando sua confiança e fidelidade por toda a sociedade. Se não o fizerem, correm o risco não apenas de danos na reputação e da redução de oportunidades, mas também o risco de serem alvo de greves, protestos, bloqueios, paralisações, sabotagem, processos legais e, ainda, sofrerem consequências financeiras dessas ações.

É oportuno a elaboração de alternativas de projetos que sejam viáveis para evitar ou minimizar o deslocamento físico e/ou econômico das comunidades, ponderando os custos e benefícios ambientais, sociais e financeiros. Não sendo possível evitar o deslocamento, recomendamos que as companhias planejem o reassentamento e/ou compensação para a população atingida.

É conveniente, ainda, que as companhias facilitem processos genuínos de envolvimento da comunidade, consistentes com o espírito do consentimento livre, prévio e informado, e da licença social para operar, com a realização de programas de engajamento, tais como programas de desenvolvimento local (baseados nas reais necessidades das comunidades), comitês e processos de consulta ampla (incluindo grupos vulneráveis) e processos formais de sugestões e reclamações por parte das comunidades locais. Nos casos de envolvimento com comunidades tradicionais, como indígenas e quilombolas, é importante garantir que os investimentos socioambientais a serem desenvolvidos respeitem e fortaleçam o modo de vida e as suas prioridades de desenvolvimento.



## FORNECEDORES

É cada vez mais evidente a compreensão de que a responsabilidade das companhias com as questões ASGI deve se estender à sua cadeia de fornecedores. Contudo, tal responsabilidade não deve se limitar aos critérios de seleção contidos nos contratos, visto que eventuais descumprimentos de legislação e a não observância de princípios fundamentais pelos fornecedores acabam por impactar a imagem e, em alguns casos, as operações da companhia contratante.

As companhias devem estabelecer e revisar periodicamente as políticas de seleção e processos de compras e estender o seu código de conduta à sua cadeia de suprimentos, dando conhecimento sobre sua existência por meio dos contratos firmados.

Neste sentido, é desejável que as companhias estendam aos seus fornecedores a importância da conscientização para o cumprimento da legislação vigente e incorporação das práticas ASGI, de forma a alinhar valores e práticas corporativas em toda a cadeia, além de prevenir litígios, interrupção da produção e queda da reputação, relacionados ao desrespeito ao meio ambiente, às leis trabalhistas ou aos direitos humanos.

Recomendamos às companhias, ainda, envolver a sua cadeia de valor no desenvolvimento e na aplicação de boas práticas de respeito aos direitos humanos e ambientais, desenvolvendo parcerias para a melhoria dos seus processos de gestão e realizando avaliação e auditorias periódicas de seus fornecedores, de forma a verificar o cumprimento das cláusulas relacionadas aos aspectos ASGI.

## TRABALHADORES

Ao tratarmos do tema Trabalhadores, não devemos somente refletir a implementação de práticas alinhadas aos princípios básicos do trabalho decente, às leis trabalhistas vigentes e à promoção da dignidade humana, mas, principalmente, buscar diferenciais ligados à promoção da segurança e saúde no ambiente de trabalho, à manutenção de empregos e ao desenvolvimento dos colaboradores. Esse conceito deve se estender a toda a cadeia de valor das companhias e deve englobar práticas que promovam relações trabalhistas saudáveis na rede de fornecedores.

É fundamental entender como a agenda ASGI se encaixa na estratégia da companhia e como isso pode fortalecer o negócio. A cultura organizacional é o grande desafio e, também, a grande aliada nesse processo. Por isso, é importante capacitar e informar todo o corpo funcional, trazendo essa visão e senso de valor.

Além disso, é evidente que uma companhia que promove o bem-estar dos trabalhadores, próprios ou terceirizados, que estimula o desenvolvimento de competências e que apresenta oportunidades equitativas de ascensão é mais atrativa para profissionais qualificados, sendo capaz de reter talentos e manter baixas taxas de rotatividade. Em um cenário de alta competitividade e similaridade de ofertas de produtos e serviços por diversas companhias, trabalhadores engajados podem representar um grande diferencial.

Companhias que investem em boas práticas trabalhistas e em ações voltadas à promoção da diversidade e à valorização dos trabalhadores conseguem engajar seus clientes/ consumidores, aumentando o valor da marca.

Do ponto de vista dos investidores, é importante que as companhias divulguem a razão entre a maior remuneração individual (incluindo remuneração variável) e a menor, bem como a média por setor/área/especialização da remuneração individual de todos os funcionários, de forma a facilitar a compreensão do quanto justa é a Política de Remuneração adotada.

Adicionalmente, recomendamos que as companhias promovam iniciativas voltadas à saúde, segurança e bem-estar dos colaboradores, tais como:

- aprimorar continuamente a segurança dos ambientes e dos processos (inovação), com capacitação contínua de todo o corpo funcional sobre segurança;
- realizar programas voltados à prevenção de doenças ocupacionais e incentivo à qualidade de vida, de forma a permitir o gerenciamento do estresse e a promoção da saúde mental, da boa forma, da boa nutrição e do equilíbrio entre trabalho e vida pessoal e instituir Meta de Acidente Zero (fatalidades e doenças ocupacionais), promovendo cultura preventiva;
- desenvolver iniciativas para apoiar sua cadeia de valor na melhoria das condições de trabalho e monitorar ou realizar auditoria de fornecedores (força de trabalho terceirizada, inclusive) para atestar o cumprimento e a continuidade dos requisitos contratuais relacionados às relações trabalhistas e às condições de trabalho;
- instituir canal de denúncias (confidencial, independente e anônimo) de violação das relações trabalhistas em toda a cadeia de valor (incluindo terceirizados);

- oferecer a contratação de planos de saúde e planos de previdência complementar para seus colaboradores, implementando adicionalmente programas de educação financeira e previdenciária;
- investir em programas de capacitação para todo o corpo funcional, incentivando e financiando a qualificação por meio de cursos formais, tais como idiomas, graduação e pós-graduação, cursos preparatórios para obtenção de certificações e proficiências e cursos em modalidade livre voltados ao desenvolvimento de competências específicas;
- promover flexibilidade de jornada de trabalho, adotando programas de trabalho remoto, que se revertem positivamente no bem-estar dos trabalhadores (especialmente na locomoção casa x trabalho) e na redução de custos fixos; e
- promover um ambiente de trabalho inclusivo, acolhedor e cooperativo, priorizando a melhoria do clima organizacional e mensurando e divulgando periodicamente indicadores de satisfação dos colaboradores.

## DIVERSIDADE

O conceito de Diversidade precisa ser abrangente e englobar toda a sociedade. A análise não pode se limitar aos efeitos observados dentro das companhias, mas precisa contemplar toda a cadeia de valor que a envolve, desde a seleção de fornecedores e de trabalhadores, passando pela promoção da igualdade de oportunidades dentro da companhia, até a disseminação de uma cultura de inclusão e respeito à diversidade. Por isso, entendemos que diversidade deve integrar o conjunto de valores de uma companhia e influenciar positivamente a sociedade.

O compromisso com a diversidade estimula a adoção de melhores práticas de negócios e fomenta um comportamento mais eficaz por parte da liderança, de forma que as companhias que promovem a diversidade tenham maior probabilidade de alcançar uma performance financeira superior aos seus pares do que as companhias menos engajadas, além de aumentar os níveis de felicidade e gerar uma série de comportamentos positivos nos funcionários, tais como, maior motivação, mais colaboração e desejo de permanecer por mais tempo na companhia.

As companhias devem promover uma cultura inclusiva por meio da adoção de práticas que promovam a não discriminação por razão de raça, etnia, idade, gênero, estado civil, ideologia, opiniões políticas, nacionalidade, religião, orientação sexual ou qualquer outra condição pessoal, física ou social, como erradicar o uso de linguagem discriminatória em qualquer tipo de comunicação corporativa, interna ou externa.

É desejável que as companhias promovam e apoiem iniciativas como o crachá social (documento que leva o nome com o qual o funcionário se identifica), valendo também para e-mail corporativo, cartões de benefícios, além de atividades formativas e de engajamento para todo o quadro funcional sobre diversidade e inclusão (cursos, palestras, debates).

Recomendamos, ainda, que o canal de ouvidoria interna esteja preparado para lidar com os casos de discriminação no ambiente de trabalho, além da formalização de uma Política de Tolerância Zero e erradicação do uso de linguagem discriminatória em qualquer tipo de comunicação corporativa, interna ou externa.

Em termos de promoção da igualdade de direitos, recomendamos que as companhias:

- realizem programas de liderança inclusiva e valorização da diversidade, de forma a eliminar o viés inconsciente discriminatório nas avaliações de desempenho e nos processos de seleção;
- promovam a equidade salarial;
- apoiem grupos em vulnerabilidade social, por meio de programas de capacitação e inserção no mercado de trabalho (cursos de formação, de elaboração de currículos, dicas para entrevista e escolha do vestuário etc.); e
- combatam qualquer forma de discriminação no acesso, na remuneração, na ascensão e na permanência no emprego.



## PILAR GOVERNANÇA CORPORATIVA

As melhores práticas de governança corporativa são fundamentais para trazer segurança em momentos de crise ou até mesmo evitá-los, pois contribuem para a perenidade dos ativos do portfólio, além de propiciar um ambiente de negócios mais sadio no país e reforçar a confiança do investidor, o que é fundamental para uma Entidade que opera em uma perspectiva de longo prazo, como a Previ.

É recomendável que as companhias fomentem a criação de uma área de governança corporativa com estrutura, cargos e funções bem definidos. Entendemos que a estrutura necessita ser perene com a previsão de planos de sucessão e de continuidade formalizados, garantindo a sua manutenção independentemente do profissional que venha a exercer função de liderança na área.

A área de governança corporativa, além de colaborar com a criação e manutenção de dinâmica operacional que viabilize o atendimento aos princípios da transparência, da equidade, da prestação de contas e da responsabilidade corporativa, necessita promover o adequado fluxo de informações entre as estruturas dedicadas à gestão e aquelas dedicadas à governança corporativa. Possui, também, um papel estratégico de guardião das melhores práticas, sendo responsável pelo alinhamento das instâncias de governança para favorecer a comunicação entre o conselho, a gestão e suas partes interessadas.

Para garantir a sua independência, a área deve estar vinculada ao Conselho de Administração. É recomendável que a liderança

da área tenha experiência e/ou conhecimentos formais comprovados em estratégia, gestão de processos, legislação societária e riscos. Também é preciso evitar situações de conflito de interesses, como, por exemplo, a indicação de profissionais que possuam vínculo explícito com o controlador, caso exista, ou com os administradores.

Consideramos quatro temas prioritários para a análise do pilar de governança corporativa: Gestão ASGI e Sustentabilidade; Direitos dos Acionistas; Transparência; e Estruturas de Governança. Ao longo dos próximos parágrafos detalharemos cada um dos temas, abordando recomendações de melhores práticas, sem esgotá-las.

## GESTÃO ASGI e SUSTENTABILIDADE

A gestão ASGI se refere à uma visão gerencial e estratégica integrada, pela qual a companhia busca incorporar as questões ASGI no seu dia a dia e com foco na perenidade de seus negócios. Companhias, administradores e órgãos de governança devem considerar tais questões em suas operações e atividades, na formulação da sua estratégia de negócios, nos processos decisórios, nos impactos na cadeia de valor e na qualidade da divulgação dos seus relatos internos e ao mercado.

Entendemos ser importante que a gestão ASGI seja holística e integrada, para que possa se refletir nos produtos e/ou serviços ofertados, nos processos e ferramentas de controle e na divulgação das informações. Essa gestão deve estar orientada à melhoria de desempenho nas questões ASGI e para que isso seja possível é fundamental que os gestores desenvolvam estratégias e métricas adequadas.



O conceito de sustentabilidade coloca em foco a capacidade da companhia em manter e desenvolver suas estratégias, negócio e missão ao longo do tempo, preocupando-se com a busca de melhores resultados sociais e menores impactos sociais e ambientais decorrentes de suas atividades, de forma a suportar as perspectivas de longevidade e aperfeiçoamento do próprio negócio.

Entendemos necessário o levantamento, análise e divulgação das informações ASGI pelos administradores e conselheiros, pois elas são fundamentais para a gestão de riscos e a manutenção da própria reputação corporativa. Afinal, é o efetivo conhecimento desses dados que torna possível mensurar os seus impactos financeiros positivos e negativos.

Nesse sentido, é desejável que a companhia:

- implemente e pratique uma Política de Sustentabilidade, aprovada pelo Conselho de Administração, que estabeleça com clareza os compromissos da companhia com a agenda da sustentabilidade, servindo de balizador para as suas demais políticas e para o seu conjunto de atividades, incluindo o seu relacionamento com fornecedores e prestadores de serviços;
- utilize uma matriz de materialidade para identificação de suas questões ASGI, bem como elabore cronograma de análise e engajamento e estabeleça canais para que tais questões cheguem ao Conselho de Administração;
- defina metas claras e específicas relacionadas à temática ASGI, incluindo as de mudança climática, e realize o acompanhamento dos indicadores ASGI na mesma frequência com a qual monitora os indicadores financeiros;

- atue de modo a preencher os requisitos necessários ao seu ingresso em índices de sustentabilidade em Bolsas de Valores nacionais e internacionais, busque obter certificações reconhecidas pelo mercado e realize a adesão a compromissos voluntários sobre a temática ASGI;
- invista em pesquisa e desenvolvimento, fomentando a inovação e incentivando a colaboração de seus funcionários com ideias que possam aprimorar os seus processos, solucionar desafios, lançar novos produtos e/ou serviços, bem como auxiliar no atingimento dos seus objetivos estratégicos;
- desenvolva e implemente programas de capacitação que estimulem a modernização da gestão, a melhoria da eficiência, a satisfação no trabalho e a inovação;
- combata práticas discriminatórias, de assédio, de corrupção e de extorsão;
- adote práticas capazes de oferecer retornos econômicos, sociais e ambientais compatíveis com as expectativas de seus diferentes públicos de interesse, pautando o seu relacionamento nos princípios ASGI;
- possua um programa institucional de contingência para problemas ambientais e/ou sociais, incluindo um plano de comunicação dessas questões aos seus diversos públicos de relacionamento;
- adote objetivos de longo prazo e aspectos ASGI como um dos pilares do programa de remuneração de seus executivos, incluindo seus impactos, positivos ou negativos, na gestão dos negócios da companhia;

- estabeleça padrões de remuneração para os cargos, visando reduzir disparidades e, com isso, valorizar o trabalho coletivo;
- mantenha canais de comunicação permanentes com seus diversos públicos de interesse (incluindo-se as plataformas virtuais e as redes sociais) e desenvolva mecanismos de permanente aferição e avaliação do bom funcionamento desses canais;
- torne públicas as políticas, seus objetivos e estratégia e divulgue o papel da diretoria e do Conselho de Administração na avaliação e gerenciamento dos riscos ASGI, incluindo riscos climáticos; e
- realize apresentação formal dos aspectos ASGI relevantes ao seu negócio, previamente à realização da Assembleia Geral Ordinária ou à divulgação de resultados trimestrais, fornecendo uma análise integrada desses aspectos aos indicadores econômico-financeiros.

Como forma de colaborar para o implemento das boas práticas acima, bem como para o fortalecimento da Gestão ASGI e Sustentabilidade em geral, recomenda-se a criação de um Comitê de Sustentabilidade com o objetivo de assessorar o Conselho de Administração em todos os aspectos relacionados à sustentabilidade.

## DIREITOS DOS ACIONISTAS

A evolução da governança corporativa passa pela proteção das companhias e dos direitos de seus acionistas, em especial os minoritários, buscando aproximar sua orientação estratégica às aspirações dos detentores de seu capital.

A participação de conselheiros indicados pelos acionistas não controladores nos órgãos de governança deve ser incentivada.

Os acionistas e a companhia devem considerar, dentre as possibilidades, a busca de soluções para eventuais situações de conflito ou divergências, por meio da cooperação e da utilização de mecanismos facilitadores, sempre visando ao melhor interesse da companhia.

Recomendamos às companhias:

- buscar a simplificação da sua estrutura societária;
- evidenciar com clareza as relações existentes entre os acionistas e o poder de influência;
- garantir que seu Estatuto Social não contenha disposições que limitem o exercício do direito de voto dos seus acionistas;
- assegurar o tratamento equânime a todos os acionistas em relação ao atendimento de pedidos e à divulgação de informações;
- garantir que os processos de eleição de membros para o Conselho de Administração e o Conselho Fiscal possuam acesso democratizado, de modo a refletir a diversidade das perspectivas dos acionistas e a complementariedade de experiências e competências para uma gestão diligente e efetiva;
- prever em seu Estatuto Social o funcionamento permanente do Conselho Fiscal, garantidor do direito dos acionistas de fiscalizar a gestão dos negócios por meio de sua função independente, reforçada pela atuação individual dos conselheiros prevista em lei.

A Previ defende o princípio “uma ação, um voto”, caracterizado pela proporcionalidade entre os direitos econômicos e políticos dos acionistas. Entretanto, no caso de companhias que adotam uma ou mais classes de ações ordinárias com atribuição de voto plural, é recomendável que:

- informem as razões e possíveis impactos da escolha, para melhor avaliação das vantagens, desvantagens e subsídio à decisão dos investidores;
- divulguem informações quanto aos direitos políticos e econômicos de cada espécie ou classe de ações e de que forma o controle é exercido na companhia;
- seja assegurada a proteção dos minoritários, reforçando as boas práticas de governança corporativa; e
- informem eventuais mecanismos que enderecem a assimetria de direitos políticos e econômicos.

## TRANSPARÊNCIA

Os órgãos de Governança Corporativa devem dedicar especial atenção ao tema Transparência, incentivando a divulgação ampla, tempestiva, clara e precisa das informações econômico-financeiras e não financeiras (aspectos ASGI), inclusive, a fim de permitir que as partes interessadas acompanhem e compreendam os princípios da companhia, seus fundamentos econômicos, os riscos a que está exposta, seu desempenho e demais fatores que norteiam a ação de seus administradores e que conduzam à preservação e à otimização do seu valor.

Em relação ao Conselho de Administração, além das suas competências legais e estatutárias, recomendamos:

- definir e divulgar o calendário anual de atividades do órgão;
- avaliar a qualidade, abrangência, simetria e tempestividade das informações e assegurar que os controles internos sejam eficazes para garantir a confiabilidade das informações e dos relatórios produzidos;
- deliberar sobre as demonstrações financeiras trimestrais e sobre o Formulário de Referência, bem como elaborar manifestação sobre o relatório da diretoria, as demonstrações financeiras anuais e a proposta de destinação do resultado do exercício;
- aprovar e acompanhar a implantação da Política de Divulgação de Fatos Relevantes, que defina a essência do que é informação relevante e que equalize, para todos os investidores e demais partes interessadas, a divulgação de informações requeridas na legislação dos países nos quais os valores mobiliários são negociados, assegurando ampla divulgação a todos os seus públicos e garantindo equidade e simultaneidade da divulgação das informações ao mercado;
- aprovar e acompanhar a implantação da Política de Comunicação, que defina as regras relativas ao relacionamento da companhia com a imprensa e com o público externo, designando os responsáveis pelo alinhamento das informações a serem divulgadas, de forma a evitar contradições entre as declarações das diversas áreas da companhia; e
- aprovar e acompanhar a implantação da Política de Transações com Partes Relacionadas, com parâmetros das condições para realização, competência e alçada para a análise e aprovação de tais operações, instituindo controle processual próprio.

Os Relatos das companhias, incluindo o Relatório Anual, deverão ser pautados nos princípios e diretrizes reconhecidos internacionalmente e deverão contemplar:

- análise dos fatores que tenham influenciado significativamente o resultado, tais como aspectos macroeconômicos, efeitos concorrenciais, política de investimentos, política de endividamento, além de informações acerca de efeitos não recorrentes;
- divulgação dos temas materiais identificados no processo de definição do conteúdo do relatório (materialidade), dos riscos ASGI aos quais a companhia está exposta e das iniciativas adotadas para gestão destes riscos;
- posicionamento do Conselho de Administração e da Diretoria Executiva relativo à identificação, gestão e avaliação da eficácia dos processos da companhia para a gestão de riscos ASGI;
- orientação estratégica da companhia para os próximos anos, destacando as principais questões que possam afetar seu desempenho;
- negócios sociais e principais fatos administrativos ocorridos no exercício;
- resultado do gerenciamento sistemático de riscos, evidenciando os fatores mais críticos para a companhia e as medidas de aprimoramento adotadas;
- iniciativas de sustentabilidade e responsabilidade socioambiental implementadas pela companhia, bem como a publicação de indicadores que permitam quantificar e especificar a prática efetiva das dimensões ASGI contidas em suas estratégias e processos operacionais para melhor avaliação, pelos investi-

dores, dos riscos dos investimentos e de suas práticas;

- indicadores de desempenho relativos à responsabilidade socioambiental, incluindo comparação com indicadores de seu setor de atuação, permitindo melhor avaliação da capacidade de geração de valor pela companhia para as partes interessadas e para a sociedade como um todo;
- composição da estrutura societária da companhia, incluindo a sua representação nas demonstrações financeiras, de modo que seus dados financeiros estejam integralmente contabilizados no balanço consolidado do grupo e evidenciando as relações entre as companhias que o integram e o grau de interdependência entre elas;
- investimentos realizados em companhias controladas e coligadas e objetivos pretendidos; e
- análise descritiva das transações envolvendo a companhia e seus acionistas, ou companhias e entidades vinculadas aos grupos de controle, e que configurem potencial conflito de interesses, visando garantir transparência e impedir a ocorrência de benefício indevido no tratamento dos acionistas envolvidos.

A Previ entende que o ideal é que as estruturas societárias sejam simples, evidenciando com mais clareza as relações existentes entre os acionistas e a distribuição do poder de influência. Assim, deve ser realizada apropriada divulgação de informações sobre a estrutura acionária da companhia e os direitos inerentes a cada classe de ações, abrangendo:

- posição acionária dos acionistas, com participação mínima representativa de 1% de cada classe de ações e dos administradores, observadas, no entanto, as exigências da CVM sobre



divulgação de participação acionária em companhias abertas e a Lei Geral de Proteção de Dados Pessoais, no que couber;

- quantidade de ações em circulação não vinculadas ao acordo de acionistas;
- qualquer valor mobiliário ou outro título de emissão da companhia que possa ser convertido em ações; e
- as estruturas societárias acima dos sócios, nos casos de existência de holdings que não permitam a identificação de quem são os acionistas controladores.

No que diz respeito às Assembleias Gerais, além do previsto na legislação, devem ser disponibilizados para todos os acionistas:

- material que embase o posicionamento dos acionistas nas Assembleias Gerais, de forma a prover informações detalhadas, em especial quanto às implicações legais, financeiras e regulatórias de cada um dos temas de pauta, inclusive os valores de remuneração praticados para os administradores de companhias abertas, bem como a Política de Remuneração, em que estejam divulgadas, de forma clara e objetiva, as métricas utilizadas para base de cálculo das remunerações, com detalhes da metodologia aplicada;
- procedimentos prévios à publicação da convocação das Assembleias Gerais para que o(s) acionista(s) legalmente habilitado(s) possa(m) incluir, na pauta de assembleias, assuntos de interesse ASG;
- ata das Assembleias Gerais contendo os acionistas que dela participaram, presencialmente ou a distância, as respectivas posições acionárias e posicionamentos de voto em cada item de

pauta, inclusive a existência de eventuais votos dissidentes, quando requerido, atendidas as disposições da Lei Geral de Proteção de Dados Pessoais, no que couber; e

- plataforma digital que possibilite o envio de voto a distância e a participação na assembleia.

Com relação ao voto a distância, a companhia deve incentivar a participação dos seus acionistas, sendo recomendável que:

- torne o processo de envio de documentos mais simples e menos oneroso;
- autorize o envio da documentação necessária ao exercício de voto dos acionistas por meio eletrônico; e
- flexibilize o quórum acionário para veiculação de indicações de acionistas e inclusões de matérias de interesse social no Boletim de Voto a Distância.

## Remuneração

Sob a ótica das melhores práticas de Governança Corporativa e em sintonia com o princípio da transparência, a companhia deve elaborar e divulgar sua Política de Remuneração de Administradores (Diretores e Conselheiros), aprovada pelo Conselho de Administração, prevendo que:

- a remuneração da Administração seja composta por parcelas de curto e longo prazos, a fim de garantir o alinhamento dos Administradores com os objetivos da companhia, bem como a retenção de talentos;

- remunerações extraordinárias ou desvinculadas dos resultados da companhia devem ser evitadas ou, em casos específicos, bem fundamentadas e submetidas à Assembleia Geral;
- os dados divulgados sobre as remunerações praticadas sejam úteis, objetivos e com o maior detalhamento possível, incluindo a remuneração por subsidiárias e controladas, sua governança e seus controles;
- a proposição de remuneração variável para conselheiros de administração esteja devidamente explicada e baseada em pareceres técnicos e/ou jurídicos que justifiquem tal procedimento, além de não estar atrelada a resultados de curto prazo e a critérios que estimulem conflito de interesses;
- a remuneração variável para executivos baseada em ações, se houver, deverá ser divulgada de forma detalhada de modo a permitir sua perfeita compreensão;
- no caso de remuneração variável de diretores e conselheiros, as companhias informem quais os principais indicadores de desempenho ligados ao universo ASGI que utilizam, bem como os indicadores de monitoramento dos riscos da empresa e seu plano de mitigação;
- as metas e as premissas da remuneração variável sejam mensuráveis e auditáveis; e
- seja vedada a utilização, pelos executivos, de derivativos ou outros instrumentos de mercado que possam comprometer o seu alinhamento com os interesses de longo prazo da companhia.

## ESTRUTURAS DE GOVERNANÇA

Os Conselhos de Administração, seus Comitês de Assessoramento, a Diretoria Executiva e o Conselho Fiscal são os responsáveis por criar e fomentar a cultura de aplicação das melhores práticas de governança corporativa, que deverá se refletir nos processos decisórios da companhia.

Da mesma forma, as companhias também têm responsabilidade no fomento das melhores práticas de governança corporativa, por meio do fornecimento de condições adequadas para a atuação dos membros dos órgãos de governança, o que pode ocorrer por meio de:

- criação de um Portal de Governança com acesso restrito aos conselheiros e executivos com mandato vigente;
- a contratação de seguro de responsabilidade civil em favor de seus administradores, observadas as diretrizes da legislação e dos reguladores com o objetivo de cobrir eventuais custos decorrentes de sua defesa, na hipótese de que seus atos regulares de gestão venham a ser questionados administrativa ou judicialmente e não tenham sido dolosamente praticados;
- monitoramento regular das condições contratuais e da ocorrência de fatos que devam ser comunicados às seguradoras, com o fim de garantir a eficácia dos seguros de responsabilidade civil contratados pelas companhias em favor de seus beneficiários;
- garantias de que os processos de eleição de membros para os conselhos possuam acesso democratizado, de modo a refletir a diversidade das perspectivas dos acionistas;

- previsão estatutária de que o cargo de presidente do Conselho de Administração não deve ser acumulado por nenhum membro da Diretoria Executiva, sendo desejável que os executivos não participem dos conselhos;
- transparência sobre as atividades dos conselhos, presença dos conselheiros nas reuniões dos respectivos órgãos e alinhamento do perfil de cada conselheiro com a estratégia da companhia; e
- fomento à diversidade, seja ela por razão de raça, etnia, idade, gênero, estado civil, ideologia, opiniões políticas, nacionalidade, religião, orientação sexual ou qualquer outra condição pessoal, física ou social, e à complementaridade de competências, experiências e habilidades dos conselheiros na composição de seus órgãos de governança.

Nesse sentido, é desejável que os conselhos:

- adotem um regimento interno contendo suas responsabilidades, cláusula de confidencialidade, atribuições e periodicidade das reuniões, prevendo a forma de participação em reuniões a distância;
- adotem uma agenda anual de trabalho contemplando temas estratégicos e relevantes para a sustentabilidade e geração de valor da empresa;
- adotem metas desafiadoras, factíveis e mensuráveis, previamente definidas e associadas às características dos negócios das companhias e alinhadas à gestão de longo prazo;
- adotem modelos de avaliação de desempenho anuais que considerem os resultados da companhia, da unidade de negócios ou área de atuação, além da contribuição individual para os resultados, sempre visando à sustentabilidade dos negócios; e

- realizem reuniões mensais, sem prejuízo da faculdade de poder convocar e realizar reuniões extraordinárias, devendo ser incentivada e facilitada, ainda que por meio virtual, a presença de todos os conselheiros nas reuniões para garantir a representatividade nas decisões.

Dentre as responsabilidades e desafios dos órgãos de governança, é recomendável que os conselheiros:

- possuam disponibilidade de tempo para dedicação ao exercício do cargo com qualidade e comprometimento;
- possuam habilidade negocial e conhecimento dos negócios da companhia;
- atuem com independência e imparcialidade, sempre em busca do melhor interesse da companhia; e
- busquem a educação continuada sobre temas inerentes à atuação em órgãos de governança e ao desenvolvimento de habilidades socioemocionais e de relacionamentos interpessoais.

Por fim, cabe aos acionistas das companhias analisar e monitorar o efetivo funcionamento dos órgãos de governança e o grau de profissionalização e experiência dos seus membros.

### Conselho de Administração

O Conselho de Administração tem o papel relevante de estabelecer e monitorar a execução da estratégia empresarial, garantindo o alinhamento entre a gestão executiva e os acionistas em prol dos interesses da companhia.

Para tanto, recomendamos:

- analisar e monitorar o efetivo funcionamento dos órgãos de governança da companhia;
- aprovar e implementar Política de Indicação, em que se descreva de modo analítico o grau de profissionalização e experiência dos membros dos órgãos de governança e, ainda, critérios para renovação periódica nos cargos de gestão e administração;
- eleger e/ou destituir os executivos da companhia, implementando um plano de sucessão para o diretor presidente, diretores estatutários e para os seus principais gestores;
- aprovar a estruturação de Auditoria Interna vinculada ao Conselho de Administração, bem como monitorar a sua implementação e funcionamento;
- monitorar a gestão da companhia de forma a assegurar a efetividade da sua estrutura de compliance e de controles internos;
- aprovar e implementar Política de Transações com Partes Relacionadas que preveja que tais transações devem ser transparentes e sempre realizadas em condições de mercado, por meio de contratos formais, com foco especial para realização de transações onde exista potencial conflito entre seu interesse e os de seus acionistas;
- aprovar as transações com partes relacionadas após análise favorável de comitê de assessoramento específico;
- definir a Política de Gestão de Riscos da companhia, com a

designação de um diretor de riscos e em consonância com sua orientação estratégica e financeira;

- reavaliar se os planos de resposta e resiliência a crises estão alinhados à estrutura de gerenciamento de riscos da empresa;
- estabelecer metas para a Diretoria Executiva sob as óticas ASGI e de geração de valor para os acionistas, de forma a permitir uma análise da atuação da Diretoria como um todo e de cada um de seus membros;
- realizar e debater as avaliações da Diretoria Executiva como um todo e, ainda, de cada um de seus membros, em período não superior a um ano;
- realizar autoavaliação anual do conselho, na qual seja considerado o desempenho do órgão e de cada um de seus membros individualmente, tendo por referência um conjunto de objetivos e metas aprovados anualmente;
- instituir comitês de assessoramento e eleger seus membros, observando critérios de acumulação e de renovação dos cargos, sempre visando a oxigenação nesses órgãos;
- instituir comissões ou grupos de trabalho temporários, não estatutários, para demandas específicas;
- aprovar a estrutura organizacional assegurando a devida segregação de funções críticas; e
- estabelecer um parâmetro ético, engajar a partir do exemplo e monitorar a evolução da cultura corporativa.



## Comitês de Assessoramento

Os Comitês são órgãos de assessoramento ao Conselho de Administração, sem poder de deliberação, que auxiliam o conselho e seus membros no aprofundamento da análise de matérias a serem deliberadas.

No que diz respeito ao seu funcionamento:

- é recomendável a participação de ao menos um conselheiro de administração, que deverá atuar como coordenador, de modo a facilitar a integração entre Comitê e Conselho de Administração;
- é salutar a participação de um membro externo especialista no tema do Comitê;
- é recomendável que os membros do Conselho Fiscal não integrem comitês; e
- é recomendável que seja prevista uma pauta mínima relacionada à matéria do Comitê.

As especificidades da empresa determinarão a criação e as atribuições de cada Comitê. Entretanto, recomendamos que os seguintes temas de competência do Conselho de Administração devam ser objeto de aprofundamento por comitês estatutários, a depender da complexidade e dos negócios das companhias:

- I. Auditoria;
- II. Gestão de Pessoas e Sucessão;
- III. Remuneração;
- IV. Gestão de Riscos;
- V. Integridade e Compliance;
- VI. Sustentabilidade;

- VII. Diversidade;
- VIII. Inovação e Tecnologia;
- IX. Transações com Partes Relacionadas; e
- X. Finanças Corporativas.

### Diretoria Executiva

A Diretoria Executiva, liderada pelo Diretor-Presidente, desempenha papel central no funcionamento do sistema de governança corporativa e é responsável pela implementação dos planos estratégicos definidos e aprovados pelo Conselho de Administração, além de administrar o cotidiano das companhias e seus negócios, visando à geração de valor para os acionistas e demais partes interessadas.

A Diretoria Executiva representa a companhia e pratica os atos regulares de gestão. Para exercer essas atividades, deve, sem prejuízo de suas atribuições legais e estatutárias:

- zelar para que os demais órgãos recebam informações completas, fidedignas, bem fundamentadas e tempestivas;
- administrar a companhia em linha com as melhores práticas de governança corporativa;
- definir e acompanhar os indicadores de desempenho para os principais processos da companhia; e
- garantir tratamento isonômico a todos os acionistas e demais partes interessadas, levando em consideração seus direitos, deveres, interesses e expectativas.

É recomendável a realização de um processo de avaliação de desempenho no âmbito da Diretoria Executiva, com base nas metas definidas pelo Conselho de Administração, devendo contemplar a avaliação de cada um de seus membros individualmente, dos seus pares, do Diretor-Presidente e do órgão como um todo.

### Conselho Fiscal

O Conselho Fiscal exerce a função de principal agente fiscalizador dos atos praticados pela administração e das demonstrações financeiras da companhia, possuindo independência de atuação conferida por lei.

Além das competências descritas na legislação vigente, entendemos como relevante para a atuação do órgão:

- tomar conhecimento dos relatórios de Auditoria Interna e do Auditor Externo, analisando suas recomendações e pareceres, e os convidar para participar, quando necessário, das reuniões do Conselho Fiscal;
- tomar conhecimento das denúncias recebidas nos canais oficiais da companhia (principalmente envolvendo administradores);
- acompanhar as atividades decorrentes do gerenciamento de risco, manifestando-se a respeito das eventuais deficiências dos controles internos e ações corretivas;
- acompanhar as implementações dos Planos de Ação definidos para o alinhamento dos riscos ao apetite;

- avaliar as análises emitidas pela Diretoria sobre o cumprimento das ações corretivas, assegurando um processo contínuo de aprimoramento dos controles internos;
- verificar, dentro da esfera socioambiental, especificamente em relação à qualidade dos sistemas de controles internos, o cumprimento das políticas corporativas, mapeamento de riscos corporativos e acompanhamento da execução dos planos de auditoria interna e trabalhos da auditoria externa;
- acompanhar a implantação de medidas adicionais de ajuste que se façam necessárias à melhoria do desempenho e produtividade da Companhia;
- tomar medidas ou iniciativas que, a seu juízo e observados os limites de sua competência, importem em auxílio aos órgãos de controle envolvidos; e
- realizar, anualmente ou no encerramento de seu mandato, uma autoavaliação na qual seja considerado o desempenho coletivo e de cada um de seus membros individualmente.

No que diz respeito ao seu funcionamento, entendemos que a coexistência do Conselho Fiscal com o Comitê de Auditoria é benéfica, devendo ambos os órgãos atuar de forma independente e complementar, procurando evitar a sobreposição de funções.

### **Auditoria Interna**

A Auditoria Interna está inserida no Sistema de Controles Internos da organização, na qual atua como terceira linha de defesa, interagindo com as demais linhas, porém preservando sua independência e autonomia.

A vinculação hierárquica da Auditoria Interna ao Conselho de Administração é uma boa prática, independentemente da supervisão conduzida por eventual Comitê de Auditoria, e confere independência à sua atuação e visa assegurar a disponibilidade de recursos necessários ao desempenho de suas atribuições, bem como as respectivas competências laborais necessárias e compatíveis com o porte e complexidade da organização.

O Conselho deve exigir a periódica prestação de contas sobre a efetividade do exercício da função e sobre o emprego otimizado dos meios disponibilizados.

A missão da Auditoria Interna é aumentar e proteger o valor organizacional, fornecendo avaliação (assurance), consultoria (advisory) e conhecimento (insights) objetivos baseados em riscos e assim:

- realiza trabalhos de avaliação, de forma independente e objetiva, visando ao aprimoramento da governança corporativa e do gerenciamento de riscos e controles de modo a contribuir para o alcance dos objetivos da organização;
- pode agregar valor oferecendo serviços de consultoria, destinados a melhorar os processos de governança, gerenciamento de riscos e controle, desde que não assuma responsabilidades de gestão. Isso é vital para manter a sua objetividade e evitar conflitos de interesses; e
- oferece conhecimentos, atuando como catalisadora para que a Administração e o Conselho tenham uma compreensão mais profunda dos processos e estruturas de governança.

Os *insights* da Auditoria Interna sobre governança, riscos e controle podem provocar mudanças positivas e inovadoras dentro da organização. Ela inspira a confiança organizacional e permite um processo competente e informado de tomada de decisão. Além disso, uma Auditoria Interna bem-sucedida pode amadurecer e oferecer visão de futuro à organização, identificando tendências e chamando a atenção para os desafios emergentes, antes que eles se tornem crises.

Os trabalhos de auditoria devem ser executados com proficiência e zelo profissional devido. Os auditores internos devem possuir o conhecimento, as habilidades e outras competências necessárias ao desempenho de suas responsabilidades individuais.

### Assembleias Gerais de Acionistas

A Assembleia Geral é o fórum legítimo de manifestação dos acionistas quanto às decisões fundamentais das companhias. Trata-se de evento de prestação de contas anual, devendo as companhias estimularem a participação de todos os seus acionistas.

A Assembleia deve ser presidida, preferencialmente, pelo presidente do Conselho de Administração ou, na sua ausência, por outro membro do conselho.

É recomendável que as companhias:

- criem condições para que o acionista possa exercer efetivamente seu direito de voto, seja em assembleias presenciais ou digitais;

- devem estimular a participação de acionistas nas suas assembleias, evitando a exigência de formalidades excessivas que possam onerar ou dificultar o exercício de direitos pelos acionistas;
- incentivem a participação de diretores e conselheiros de administração nas Assembleias Gerais, promovendo apresentações e estimulando as discussões; e
- criem mecanismos destinados a permitir a inclusão de propostas formuladas por acionistas na ordem do dia.



## PILAR INTEGRIDADE

Com os avanços tecnológicos observados nas últimas décadas, em especial no âmbito das comunicações, com a atual rapidez na difusão de informações, ambientes confiáveis e negócios sustentáveis que expressem um propósito tornaram-se valiosos ativos para a preservação da imagem e reputação das companhias, além de contribuírem para uma menor volatilidade no seu valor perante incertezas políticas e econômicas.

Considerando este cenário, o combate à corrupção e o aprimoramento das boas práticas de governança corporativa ganham cada vez mais relevância em todo o mundo. A sociedade e o mercado vêm reconhecendo maior valor às companhias comprometidas com a Integridade, as quais têm obtido vantagem competitiva diante dos concorrentes e critérios diferenciados na obtenção de investimentos, créditos ou financiamentos.

Para uma gestão efetiva da Integridade, a definição de normas, procedimentos e regras deve considerar as especificidades da companhia, de forma a estabelecer controles para mitigação dos riscos identificados. Para tanto, recomendamos a existência de um Programa de Integridade efetivo, aprovado pelo Conselho de Administração da companhia, construído sob os seguintes pilares:

- I. Comprometimento e apoio da alta administração;**
- II. Instância responsável;**
- III. Análise de Perfil e Riscos;**
- IV. Regras e Instrumentos; e**
- V. Monitoramento contínuo.**



O Programa de Integridade deverá abarcar regras relacionadas: à prevenção e combate à lavagem de dinheiro e ao financiamento do terrorismo; a condutas que possam impactar a imagem e reputação da companhia; à segurança da informação; ao combate a práticas de corrupção; e demais temas que sejam relevantes às suas atividades e no que diz respeito à conduta de seus funcionários, administradores e conselheiros.

A implementação de um estruturado Programa de Integridade visa fortalecer os controles internos, a análise periódica dos riscos e a conformidade regulatória nacional e/ou internacional, além de favorecer registros contábeis fidedignos.

As companhias devem promover o papel das lideranças na construção da cultura ética e reconhecer a alta administração como o principal vetor de promoção da integridade dentro das organizações por meio de suas ações e decisões.

A implantação de um Programa de Integridade efetivo pressupõe que a companhia:

- conheça as áreas responsáveis por processos suscetíveis a fraudes e ocorrências de práticas de corrupção e avalie periodicamente o nível de exposição a esses riscos, inclusive em relação aos seus fornecedores e terceirizados;
- adote procedimentos para mapeamento e análise de riscos relacionados à corrupção aos quais está exposta, aplicando medidas para mitigação desses riscos;
- adote medidas de monitoramento permanente com o propósito de prevenir, detectar e responder adequadamente a eventual indicativo de conduta inadequada nas ações adotadas pela companhia, por seus parceiros de negócios, prestadores de serviços e terceiros que atuem para e/ou em seu nome;

- implemente uma política de consequências, formalizando as medidas e sanções disciplinares a serem aplicadas em caso de descumprimento das normas de conduta estabelecidas;
- observe, na análise de operações com parceiros de negócios, fatores como partes envolvidas, valores, formas de realização, instrumentos utilizados ou quaisquer outros que, por potencial falta de fundamento econômico ou legal, possam indicar ou estar relacionados à lavagem de dinheiro, financiamento do terrorismo e/ou práticas ilícitas;
- zele por uma comunicação ampla e efetiva dos valores, regras, políticas e procedimentos de integridade em suas metas e orientações que, em especial, demonstre o comprometimento da alta administração com o tema, no sentido de facilitar a efetiva aplicação de um Programa de Integridade e reforçar uma cultura ética dentro da companhia;
- realize a sua disseminação internamente, por meio da Diretoria Executiva e da área de compliance (ou similar), incentivando o engajamento de todo o corpo funcional;
- dê conhecimento do seu Programa de Integridade às áreas de compliance ou similares de seus fornecedores e prestadores de serviços e às áreas de negócio envolvidas;
- realize treinamento continuado e fóruns de discussão sobre o tema para que todos da companhia, inclusive membros dos conselhos e demais administradores, compreendam os princípios e práticas contidos no Programa de Integridade e os apliquem no cotidiano da companhia;
- defina a área responsável pelo desenvolvimento e coordenação de esforços para a sua implementação do Programa e assegure a autonomia e os recursos necessários; e

- possua estrutura formal que atue de forma independente na recepção de denúncias, com anonimato assegurado aos denunciantes e fluxo de tratamento aprovado pelo Conselho de Administração.

Na busca por melhores subsídios para as suas decisões e visando garantir a integridade na condução de todos os negócios da companhia, cabe ao Conselho de Administração:

- aprovar e implementar uma Política de Integridade própria, por meio da definição de normas e regras que considerem suas especificidades, de forma a estabelecer os controles para mitigação dos riscos identificados, e que inclua medidas de indenização e/ou reparação à companhia nos casos de práticas ilícitas cometidas por seus administradores e/ou acionistas;
- aprovar a elaboração e divulgação de um Código de Conduta que reflita os valores, princípios e padrão de comportamento assumidos pela companhia e seus funcionários nos relacionamentos internos e externos, incluindo a previsão de aplicação de medidas disciplinares em caso de descumprimento das normas e adoção das medidas jurídicas cabíveis;
- aprovar e implementar canais de comunicação que tenham por objetivo a recepção de denúncias internas e externas, inclusive anônimas, com garantia de não retaliação de qualquer natureza, assegurando total sigilo e confidencialidade ao relator e o devido encaminhamento para apuração e eventual punição;
- criar fóruns internos de discussão para tratamento de assuntos que a administração julgue de difícil consenso ou de grande relevância, de forma a compartilhar responsabilidades e garan-

tir que o processo decisório seja, nessas situações mais complexas, o mais democrático possível;

- acompanhar as demandas recebidas pelos canais de comunicação da companhia, as quais deverão ser analisadas pela Ouvidoria Interna e, a depender de sua criticidade, especialmente se configurarem denúncia contra administradores da companhia, deverão ser analisadas e endereçadas diretamente pelo Conselho de Administração;
- acompanhar os resultados das atividades realizadas no âmbito do Programa de Integridade, validando e assegurando a implementação das ações definidas; e
- assegurar a efetividade da estrutura de compliance e de controles internos da companhia.

### Segurança da Informação

As companhias devem estar atentas, também, aos novos desafios impostos pela ampliação do acesso e uso da internet. Ataques cibernéticos e violação de dados são, atualmente, uma nova realidade, havendo, inclusive, dispositivos legais vigentes sobre o tema.

Considerando os avanços tecnológicos observados e o incremento do uso de ferramentas digitais, tanto para marketing como para vendas, os investimentos em segurança da informação e proteção de dados devem ser pauta constante nas reuniões de administradores.

Neste sentido, recomendamos que as companhias invistam em estruturas formais que mapeiem esses riscos e criem mecanis-

mos de defesa a ataques cibernéticos que possam vir a sofrer, incluindo a contratação de apólice de seguro específica e o acionamento de assessoria especializada quando necessário.

É desejável, ainda, que as companhias formalizem uma Política de Privacidade e Proteção de Dados de fácil compreensão, evitando o emprego de linguagem demasiadamente técnica, demonstrando compromisso e transparência com todas as partes interessadas.

Recomendamos, por fim, a realização de investimentos contínuos na exploração de novas técnicas de ciência de dados para proteger informações confidenciais, visando fomentar uma cultura organizacional de privacidade e proteção de dados, com atividades de controle e disseminação sobre o tema de forma constante e permanente para todo o corpo funcional.



Praia de Botafogo 501 • 3° e 4° andares  
Botafogo • Rio de Janeiro/RJ  
CEP: 22250-040 • 0800 729 0505  
[www.previ.com.br](http://www.previ.com.br)