



# CÓDIGO PREVI

DE MELHORES PRÁTICAS DE  
GOVERNANÇA CORPORATIVA



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

# PREFÁCIO

A Previ é uma investidora institucional de grande peso e relevância no mercado de ações brasileiro. Cientes de nossa responsabilidade, em 2004 publicamos nosso Código de Melhores Práticas de Governança Corporativa, que hoje chega à sua terceira edição.

Ao longo desse período foi possível identificarmos uma enorme evolução na maturidade do mercado quanto às questões de governança corporativa, sustentabilidade e integridade.

Esse amadurecimento nos permitiu criar um *rating* de governança, que irá subsidiar, em conjunto com outros fatores tradicionais, os processos de tomada de decisão de nossos investimentos em renda variável.

Durante os debates para criação das bases de apuração do *rating*, identificamos a necessidade de efetuar uma nova revisão ao Código Previ de Melhores Práticas de Governança Corporativa, que servirá para clarificar ao mercado quais as expectativas da Entidade em relação às empresas nas quais decidirá aportar seus recursos.

O processo de revisão do documento tomou por base a comparação do texto original com as recomendações contidas no Código Brasileiro de Governança Corporativa para Companhias Abertas, bem como consultas às atualizações de normas e regulamentações. Além disso, incluímos ou aprofundamos temas que consideramos relevantes e que representam avanços nas práticas de governança defendidas pela Previ.

Os pilares sobre os quais o Código seria construído foram objeto de debates no Fórum Previ de Governança Corporativa, realizado em 09.05.2018, que contou com a presença de um público diversificado, composto por representantes de todas as Diretorias da Previ, gestores de recursos, bancos de investimento, advogados, instituições de mercado e fundos de pensão.

Com base no resultado dos debates, foi redigida uma minuta preliminar que, a exemplo do que fora realizado no processo de revisão do Código em 2012, foi submetida a um processo de audiência, em que convidamos para opinar instituições e pessoas que têm sido atuantes em temas atinentes à Governança Corporativa.

O público consultado na audiência foi composto por representantes de entidades diversas do relacionamento da Previ (incluindo insti-

tuições de mercado e acadêmicas), além dos conselheiros eleitos com apoio institucional da Entidade nos órgãos de governança de suas empresas participadas.

Agradecemos a cada uma dessas pessoas que contribuíram para a construção do Código e tornaram seu conteúdo ainda mais relevante e rico.

Nosso desejo é de que esta nova edição do Código Previ de Melhores Práticas de Governança Corporativa possa contribuir ainda mais com o debate e a adoção das melhores práticas por todos os integrantes do mercado de ações brasileiro.

**Renato Proença Lopes**  
Diretor de Participações

# INTRODUÇÃO

A Governança Corporativa está em constante evolução, acompanhando os movimentos cíclicos de aprimoramento do mercado de capitais e do ambiente regulatório.

Esta segunda revisão do Código Previ de Melhores Práticas de Governança Corporativa busca aprofundar temas que representam avanços nas práticas de governança, em consonância com as recomendações constantes em legislação pertinente, no Código Brasileiro de Governança Corporativa para Companhias Abertas<sup>1</sup> e no Guia Previ de Melhores Práticas de Governança Corporativa para Conselheiros.

O Código será utilizado pela Previ como instrumento balizador de sua análise sobre o nível de maturidade das práticas adotadas pelas companhias em que investe, com o objetivo de classificá-las em um *rating* que será um dos insumos para suas decisões de investimento.

A nova versão está baseada em cinco grandes pilares: Transparência, Sustentabilidade, Integridade, Direitos dos Acionistas e Órgãos de Governança.

A Transparência é entendida como o ponto de partida para uma boa governança, pois é a diretriz que deve nortear todo o processo de gestão da companhia. A qualidade e a amplitude das informações divulgadas são um indicativo de como as companhias se relacionam com a comunidade financeira e as demais partes interessadas.

Permanece em destaque o conceito de Sustentabilidade, que agora recebe incremento das regras relacionadas à Integridade e à consolidação de uma cultura ética. Esses são dois aspectos que a Previ entende como indispensáveis à solidez e à perenidade dos negócios em que investe.

O combate à corrupção e o aprimoramento das práticas de governança corporativa ganham mais relevância à medida que a sociedade e o mercado valorizam empresas comprometidas com a Integridade, por meio da qual alcançam vantagem competitiva diante dos concorrentes e critérios diferenciados na obtenção de investimentos, créditos ou financiamentos.

---

<sup>1</sup> Grupo de Trabalho Interagentes; coordenação Instituto Brasileiro de Governança Corporativa. São Paulo, SP: IBGC, 2016.

Todos os agentes econômicos, respeitadas suas legítimas finalidades, devem buscar melhores resultados sociais e menores impactos ambientais decorrentes de suas atividades. A forma de realização dos negócios deve considerar uma atuação inovadora, combinando viabilidade econômico-financeira dos investimentos com princípios de responsabilidade socioambiental que resultem na longevidade dos negócios.

No que diz respeito aos Órgãos de Governança, o entendimento da Previ para a importância do Conselho Fiscal se mantém, mesmo nas companhias que possuem Comitê de Auditoria, não só por ser uma instância fiscalizadora, como também pelo seu potencial de contribuição para o adequado funcionamento da companhia sob a ótica da gestão de riscos e supervisão do sistema de controles internos como um todo.

Cabe destacar que esses órgãos não se confundem nem se sobrepõem, pois desempenham funções distintas e complementares no sistema de governança corporativa da empresa, em especial porque o Comitê de Auditoria é subordinado ao Conselho de Administração, enquanto o Conselho Fiscal possui total independência em relação aos demais órgãos de governança da companhia.

Por sua vez, o Conselho de Administração é o órgão central do sistema de governança corporativa. Deve ser o guardião dos princípios, valores, objeto social e, principalmente, das políticas e estratégias da companhia e promover o constante acompanhamento de sua execução.

A Previ espera que este Código, atualizado após intenso debate com os principais agentes de mercado e conselheiros de administração e fiscais de companhias brasileiras, contribua para o desenvolvimento do mercado de capitais e para o contínuo aperfeiçoamento das práticas de governança corporativa.

## CAPÍTULO 1 – TRANSPARÊNCIA

Os órgãos de Governança Corporativa devem dispensar especial atenção ao princípio da Transparência, incentivando a divulgação ampla, tempestiva, clara e precisa das informações financeiras e não financeiras, a fim de permitir que as partes interessadas acompanhem e compreendam os princípios da companhia, seus fundamentos econômicos, os riscos a que está exposta e seu desempenho.

A transparência não deve se restringir ao desempenho econômico-financeiro, mas também contemplar demais fatores que norteiam a ação dos gestores e que conduzem à preservação e à otimização do valor da companhia.

Assim, a companhia deverá divulgar, de modo transparente para todo o mercado, independentemente de a empresa possuir ou não controle definido:

- sua estrutura de Governança Corporativa e seu funcionamento;
- a relação das controladas (empresas total ou majoritariamente pertencentes a uma empresa principal ou por ela controlada, de modo que seus dados financeiros estejam integralmente contabilizados no balanço consolidado do grupo) e sua participação em cada uma delas.

Nesse sentido, além das competências legais e estatutárias, cabe ao Conselho de Administração:

- definir e divulgar o calendário anual de atividades;
- avaliar 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;
- 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, de forma a assegurar ampla divulgação a todos os seus públicos e garantir 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 e designe os responsáveis pelo alinhamento das informações a serem divulgadas, de forma a evitar contradições entre as declarações das diversas áreas da companhia;

- aprovar e acompanhar a implantação da Política de Transações com Partes Relacionadas, com parâmetros das condições para realização, competência e alçada para análise e aprovação de tais operações, com o objetivo de instituir controle processual próprio;
- elaborar manifestação sobre o relatório da diretoria, as demonstrações financeiras e a proposta de destinação do resultado do exercício.

O Relatório Anual da Administração deverá ser pautado nos princípios e diretrizes da *Global Reporting Initiative (GRI)*<sup>2</sup> e outras iniciativas similares, tais como o Relato Integrado<sup>3</sup>, e deverá conter:

- análise dos fatores que tenham influenciado significativamente o resultado, tais como aspectos macroeconômicos, efeitos concorrenciais, variação cambial, política de investimentos, política de endividamento e demais transações não constantes no balanço patrimonial, além de informações acerca de efeitos não recorrentes;
- arquitetura estratégica da companhia para os próximos anos, com destaque para as principais questões que possam afetar seu desempenho;
- informações sobre as práticas de Governança Corporativa adotadas;
- negócios sociais e principais fatos administrativos ocorridos no exercício;
- resultado do gerenciamento sistemático de riscos, com evidência dos fatores mais críticos para a companhia e as medidas de aprimoramento adotadas;

---

2 A GRI é uma instituição independente, que tem abrangência e credibilidade mundiais, amparada por ampla rede de organizações pertencentes à sociedade civil. Sua missão é desenvolver e disseminar a aplicação global do Relatório de Diretrizes de Sustentabilidade, destinado ao uso voluntário por organizações, para reportar as dimensões econômicas, ambientais e sociais de suas atividades. Mais informações em [www.globalreporting.org](http://www.globalreporting.org).

3 O Relato Integrado é uma evolução do relato corporativo com foco na concisão, relevância estratégica e orientação futura. Além de melhorar a qualidade das informações contidas no relatório final, torna o processo de relato em si mais produtivo, resultando em benefícios tangíveis. Conduz ao pensamento integrado, permitindo um melhor entendimento dos fatores que afetam materialmente a capacidade de uma organização de criar valor ao longo do tempo. Isso pode levar a alterações comportamentais e melhorias de desempenho por toda uma organização. Mais informações em <http://www.relatointegradobrasil.com.br>.

- iniciativas de sustentabilidade e responsabilidade socioambiental implementadas pela companhia;
- indicadores de desempenho relativos à responsabilidade socioambiental, incluindo comparação com indicadores de seu setor de atuação, que permita melhor avaliação da capacidade de geração de valor pela companhia para as partes interessadas e para a sociedade como um todo;
- indicadores sociais, tais como quantidade e estatísticas de gênero e raça dos empregados no término do exercício; segmentação da mão de obra por localização geográfica; nível educacional dos funcionários; total de seus investimentos em treinamentos e desenvolvimento profissional de seus funcionários; maior e menor remuneração;
- demonstrações financeiras, de modo a evidenciar as relações entre as companhias pertencentes à sua estrutura societária e o grau de dependência entre elas;
- composição da estrutura societária da companhia, que evidenciem as relações entre as companhias que a integram e o grau de interdependência entre elas;
- investimentos realizados em empresas controladas e coligadas e objetivos pretendidos;
- análise descritiva das transações envolvendo a companhia e seus acionistas, ou empresas e entidades vinculadas aos grupos de controle, que configurem potencial conflito de interesses, visando garantir transparência e impedir a ocorrência de benefício indevido no tratamento dos acionistas envolvidos.

A Previ incentiva que as estruturas societárias sejam simples com o objetivo de evidenciar 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 ação, abrangendo:

- posição acionária dos acionistas com participação mínima representativa de 1% de cada classe de ação e dos administradores, observadas, no entanto, as exigências da CVM sobre divulgação de participação acionária em companhias abertas;



- acordos entre acionistas depositados na companhia, para que seja possível uma perfeita avaliação dos direitos políticos nas relações entre os sócios;
- quantidade de ações em circulação não vinculadas a acordo de acionistas;
- qualquer valor mobiliário ou outro título de emissão da companhia que possa ser convertido em ações;
- as estruturas societárias acima dos sócios, caso haja *holdings* que não permitam 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:

- manual de assembleia em que conste canal oficial da companhia para contato dos acionistas que desejem esclarecimento de dúvidas relativamente aos assuntos da pauta das assembleias;
- canal específico de comunicação, para fins de atendimento às dúvidas dos acionistas com relação a assuntos e demandas relativas à sua participação nas Assembleias Gerais e centralize sugestões de melhorias futuras;
- material que embase o posicionamento dos acionistas na assembleia, 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 da Assembleia Geral, acompanhados por material informativo eventualmente necessário, para que qualquer acionista (ou grupo de acionistas) possa incluir na pauta de assembleia assuntos de interesse social e indicar nomes para o Conselho Fiscal e Conselho de Administração;
- ata de Assembleia Geral contendo os acionistas que participaram da assembleia 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.

Com relação ao voto a distância, a companhia deve incentivar a participação dos seus acionistas. É 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;
- flexibilize o quórum acionário para veiculação de indicações de acionistas e inclusões de matérias de interesse social no Boletim de Voto a Distância.

Sob a ótica das melhores práticas de Governança Corporativa e em sintonia com o princípio da Transparência, a companhia deve elaborar e divulgar Política de Remuneração de administradores (diretores e conselheiros) que preveja:

- que a remuneração da administração seja composta por parcelas de curto e longo prazo, a fim de garantir o alinhamento dos administradores com os objetivos da companhia, bem como a retenção de talentos;
- que sejam vedadas remunerações extraordinárias ou desvinculadas dos resultados da companhia;
- que sejam divulgados valores da maior, da menor e da remuneração média anual (fixa e variável) do último exercício social;
- que 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;
- que seja vedada a prática de remuneração variável para conselheiros de administração, a exceção de casos eventualmente inevitáveis, que deverão ser submetidos à Assembleia Geral, à luz de pareceres técnicos e jurídicos que justifiquem tal procedimento;
- que a remuneração variável para executivos baseada em ações, se houver, seja divulgada de forma detalhada de modo a permitir sua perfeita compreensão;
- que seja vedada a utilização, pelos executivos, de derivativos ou outros mecanismos de mercado que possam comprometer o objetivo de alinhamento dos executivos com os interesses de longo prazo da companhia.

## CAPÍTULO 2 - SUSTENTABILIDADE

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

Além disso, as companhias devem promover a inovação e investir em transformações digitais e tecnológicas, de forma a acompanhar os novos rumos da indústria e não perder a competitividade ante as novas perspectivas de se fazer negócio. Para atingir esse objetivo, é desejável que a companhia:

- divulgue em seus relatos anuais os riscos ambientais e sociais aos quais está exposta, de forma mensurável, além de iniciativas adotadas para gestão destes riscos;
- implemente e pratique uma Política de Sustentabilidade que estabeleça com clareza os compromissos da companhia com a agenda da Sustentabilidade e sirva de balizador para suas demais políticas e para seu conjunto de atividades, incluindo seu relacionamento com fornecedores e prestadores de serviços;
- expresse, de modo formal e inequívoco, o conceito de Sustentabilidade em sua missão e visão de futuro;
- desenvolva e implemente programas de capacitação que estimulem a modernização da gestão, a melhoria da eficiência, a satisfação no trabalho e a inovação;
- elabore cronograma de análise e engajamento para questões relacionadas à Sustentabilidade;
- invista em pesquisa e desenvolvimento, com o intuito de fomentar a inovação e incentivar a colaboração de seus funcionários com ideias que possam aprimorar seus processos, solucionar desafios, lançar novos produtos e/ou serviços, bem como auxiliar no atingimento dos seus objetivos estratégicos;
- adote práticas capazes de oferecer retornos econômicos, sociais e ambientais compatíveis com as expectativas de seus diferentes públicos de interesse, pautando seu relacionamento nos princípios de RSA;

- adote e publique indicadores que permitam quantificar e especificar a prática efetiva das dimensões da Sustentabilidade contidas em suas estratégias e processos operacionais;
- apresente ações buscando a eficiência e racionalidade no uso de recursos naturais em suas operações-fim, incluindo recursos hídricos, energéticos e ecossistêmicos;
- apresente ações de responsabilidade socioambiental de forma mensurável, para permitir melhor avaliação dos riscos dos investimentos e de suas práticas pelos investidores;
- realize o acompanhamento dos indicadores de Sustentabilidade na mesma frequência que monitora os indicadores financeiros;
- 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;
- combata práticas discriminatórias, de assédio, de corrupção e de extorsão;
- adote medidas efetivas de mecanismos contra a corrupção em cumprimento a Lei Federal 12.846/13 – Lei Anticorrupção;
- adote e/ou apoie iniciativas para coibir a prática de trabalho forçado e/ou análogo ao escravo, nos termos da Convenção nº 29 da Organização Internacional do Trabalho (OIT), e do trabalho infantil nos termos da Convenção nº 182 da OIT;
- adote medidas para promoção dos direitos humanos, da equidade e do respeito à diversidade;
- utilize os recursos naturais de modo sustentável e descarte resíduos de forma responsável;
- atue de modo a preencher os requisitos necessários ao seu ingresso em índices de sustentabilidade em Bolsas de Valores nacionais e internacionais;
- promova a diversidade no ambiente de trabalho, em termos de origem, etnia, gênero, orientação sexual, religião e costumes, garantindo condições equânimes de remuneração e acesso a cargos de gestão e executivos;
- ofereça a contratação de planos de saúde e planos de previ-

dência complementar para seus colaboradores, e também implemente programas de educação financeira e previdenciária;

- adote objetivos de longo prazo como um dos pilares do programa de remuneração de seus executivos, incluindo impactos, positivos ou negativos, por questões socioambientais;
- estabeleça padrões de remuneração para a relação entre a remuneração do CEO, dos executivos e da média dos empregados, valorizando 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;
- promova um ambiente de trabalho inclusivo, acolhedor e cooperativo, com prioridade para a melhora do clima organizacional e a mensuração e a divulgação periódica de indicadores de satisfação dos colaboradores;
- adote mecanismos de aferição da qualidade e do grau de satisfação quanto aos produtos e serviços oferecidos.

## CAPÍTULO 3 – INTEGRIDADE

O combate à corrupção e o aprimoramento das práticas de governança corporativa ganham cada vez mais relevância. A sociedade e o mercado vêm reconhecendo maior valor nas empresas comprometidas com a Integridade, as quais têm alcançado 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 organização, de forma a estabelecer controles para mitigação dos riscos identificados.

As companhias devem promover o papel das lideranças na construção do clima ético (*tone from the top*) e evitar que os administradores usem sua posição para se esquivarem de processos internos, especialmente os controles diversos (*management override*).

Devem ainda criar e implementar um Programa de Integridade que abarque recomendações e regras relacionadas à prevenção à fraude e lavagem de dinheiro; combate ao terrorismo; condutas que possam impactar a imagem e a reputação da companhia; segurança da informação; entre outros temas que sejam relevantes às suas atividades e no que diz respeito à conduta de seus funcionários, administradores e conselheiros. O Programa deve ser aprovado pelo Conselho de Administração da companhia.

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;
- adote procedimentos para mapeamento e análise de riscos relacionados à corrupção aos quais está exposta e aplique 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, na qual formalize 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, pela potencial falta de fundamento econômico ou legal, possam indicar ou estar relacionados à lavagem de dinheiro, financiamento do terrorismo e/ou práticas de corrupção;
- 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 de ética dentro da organização;

- dissemine o Programa internamente, por meio da sua Diretoria Executiva e da área de compliance (ou similar), para que seja demonstrado o seu amplo engajamento;
- dê conhecimento do Programa de Integridade às áreas de compliance e de negócio de seus fornecedores e prestadores de serviços. É recomendado que essas atividades sejam endereçadas à área de compliance (ou similar) e às áreas de negócio envolvidas (como, por exemplo, a área de compras);
- realize treinamento continuado e fóruns de discussão sobre o tema para que todos da organização, 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 pela coordenação de esforços para implementação do Programa e assegure a autonomia e os recursos necessários;
- 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 suas decisões e visando garantir a Integridade na condução de todos os negócios da companhia, o Conselho de Administração deve:

- aprovar e implementar uma Política de Integridade da companhia por meio da definição de normas e regras que considerem as especificidades da organização, de forma a estabelecer os controles para mitigação dos riscos identificados e que disponha sobre medidas de indenização e/ou reparação à companhia nos casos de ter sido utilizada por seus administradores e/ou acionistas para práticas ilícitas;
- aprovar a elaboração e a divulgação de um Código de Conduta que reflita os valores, os princípios e o 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, posicionando-se de forma íntegra na sociedade;

- 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 garantir que o processo decisório seja, nessas situações mais complexas, o mais democrático possível;
- acompanhar as demandas recebidas por meio dos canais de comunicação da companhia, as quais deverão ser analisadas pela Ouvidoria Interna e, a depender de sua criticidade, especialmente se configurarem denúncia contra administrador da companhia, deverão ser reportadas diretamente ao Conselho de Administração;
- acompanhar os resultados das atividades realizadas no âmbito do Programa de Integridade, com o objetivo de validar e assegurar a implementação das ações definidas;
- monitorar a efetividade da estrutura de compliance e de controles internos da companhia.

## CAPÍTULO 4 – DIREITOS DOS ACIONISTAS

A evolução da governança corporativa passa pela proteção das companhias a seus acionistas, em especial os minoritários, em busca de 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, independentemente da existência de quórum legal para indicação e eleição.

Os acionistas e a companhia, em quaisquer espécies de conflitos, devem buscar soluções por meio da cooperação e da utilização de mecanismos facilitadores para solucionar as divergências sempre visando o melhor interesse da companhia.



Caberá às companhias:

- buscar a simplificação de 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 tratamento equânime a todos os acionistas em relação ao atendimento de pedidos, à divulgação de informações e à votação em separado (em assembleias) de questões que afetem direitos específicos associados a uma determinada classe de ações;
- garantir que o processo de eleição de membros para o Conselho de Administração e o Conselho Fiscal possua 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;
- criar condições para o exercício de voto múltiplo, inclusive no Boletim de Voto à Distância, e disponibilizar antecipadamente as informações necessárias para a adoção do procedimento por parte dos acionistas;
- 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 fiscalizadora independente, reforçada pela atuação individual dos conselheiros prevista em lei.

No que diz respeito às cláusulas de proteção aos minoritários em caso de operações de aquisição de participação relevante e/ou alienação de controle, a Previ sugere que:

- a companhia estabeleça que o adquirente se obrigue a efetivar oferta pública de aquisição, tendo por objeto as ações de titularidade dos demais acionistas minoritários, considerando o maior preço pago pelo ofertante nos últimos 12 meses;
- seja convocada Assembleia Geral Extraordinária para deliberar sobre sua revalidação, modificação ou supressão, e que seja facultado aos acionistas reavaliar em intervalos regulares os parâmetros anteriormente estabelecidos, à luz das novas condições de mercado que então se apresentem;

- os estatutos sociais das companhias não contenham cláusulas punitivas aos acionistas que votarem favoravelmente à modificação ou supressão de cláusulas;
- seja prevista a possibilidade de dispensa das cláusulas de proteção à dispersão acionária em situações concretas em que se entenda que a concentração do controle acionário poderá trazer benefícios para os acionistas ou à própria companhia remetendo à Assembleia Geral a decisão final pela obrigatoriedade ou dispensa da Oferta Pública de Aquisição de ações de emissão da companhia ("OPA");
- as cláusulas de proteção prevejam um gatilho proporcional mínimo de 30%, em linha com referências internacionais, adequado à estrutura de controle, e que reflita um percentual que de fato permita ao adquirente influenciar de modo determinante no comando da companhia.

## CAPÍTULO 5 – ÓRGÃOS DE GOVERNANÇA

Os Conselhos de Administração e Fiscal e a Diretoria Executiva são os grandes atores da governança corporativa. Sua responsabilidade em criar e fomentar a cultura de aplicação das melhores práticas de governança corporativa é absoluta e deve ser levada em conta nos processos decisórios.

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

- criação de um Portal de Governança com acesso restrito aos conselheiros e executivos com mandato vigente;
- contratação de seguro de responsabilidade civil em favor de seus administradores, 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;
- garantias de que o processo de eleição de membros para os conselhos possua 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 dos executivos da companhia (diretores estatutários e/ou presidente executivo). É desejável que os executivos não participem dos conselhos;
- previsão estatutária de funcionamento permanente do Conselho Fiscal, garantidor do direito dos acionistas de fiscalizar a gestão dos negócios;
- transparência sobre as atividades dos conselhos, presença dos conselheiros nas reuniões dos respectivos órgãos e alinhamento do perfil de cada conselheiro com sua estratégia;
- fomento à diversidade, inclusive equidade de gênero, 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 que contenha suas responsabilidades, cláusula de confidencialidade, atribuições e periodicidade das reuniões e preveja a forma de participação em reuniões à distância;
- adotem uma agenda anual de trabalho que contemple temas estratégicos e relevantes para a sustentabilidade e a geração de valor da empresa;
- monitorem regularmente as condições contratuais e a 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 seu favor;
- 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 empresa, da unidade de negócios ou área de atuação, além da contribuição individual para os resultados, sempre visando a sustentabilidade dos negócios;
- realizem reuniões mensais, sem prejuízo da faculdade de poder convocar e realizar reuniões extraordinárias. Deve ser incentivada e facilitada, ainda que por meio virtual, a presença de

todos os conselheiros nas reuniões para garantir a representatividade nas decisões.

Aos conselheiros cabe, em complemento às orientações publicadas no Guia Previ das Melhores Práticas de Governança Corporativa para Conselheiros:

- possuir disponibilidade de tempo para dedicação ao exercício do cargo com qualidade e comprometimento;
- habilidade negocial e conhecimento dos negócios da companhia; e,
- agir com independência e imparcialidade, sempre em busca do melhor interesse da companhia.

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.

## 5.1. CONSELHO DE ADMINISTRAÇÃO:

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

Para tanto, deverá:

- analisar e monitorar o efetivo funcionamento dos órgãos de governança da companhia;
- aprovar e implementar Política de Indicação, em que 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 e implementar um plano de sucessão para o diretor-presidente, diretores estatutários e para seus principais gestores;
- aprovar a estruturação de Auditoria Interna vinculada ao Conselho de Administração, bem como monitorar 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 Transação 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;
- definir a Política de Gestão de Risco da companhia, com a designação expressa de um *chief risk officer* e em consonância com a orientação estratégica da organização, a qual deverá balizar a política financeira, que, a critério da companhia, pode ser formalizada de maneira independente (no que se refere à política financeira, é importante dar especial atenção quanto à utilização de instrumentos derivativos e assemelhados);
- aprovar as Transações com Partes Relacionadas após análise favorável de comitê de assessoramento específico;
- estabelecer metas para a Diretoria Executiva sob as óticas de geração de valor para os acionistas e de sustentabilidade, 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 de cada um de seus membros, em períodos não superiores a um ano;
- realizar autoavaliação anual do conselho, na qual seja considerado o desempenho do órgão como um todo 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, com observância de critérios de acumulação e de renovação dos cargos, sempre visando à oxigenação nesses órgãos;
- instituir comissões ou grupos de trabalho temporários, não estatutários, para demandas específicas;
- aprovar estrutura organizacional que assegure a devida segregação de funções críticas.

## 5.2. COMITÊS DE ACESSORAMENTO

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 do Comitê com o Conselho de Administração;
- é salutar a participação de um membro externo especialista no tema do Comitê;
- membros do Conselho Fiscal não poderão fazer parte de comitês;
- deve ser prevista uma pauta mínima relacionada à matéria do Comitê.

As especificidades da empresa determinarão a criação e as atribuições de cada comitê. Entretanto, os seguintes temas de competência do Conselho de Administração devem ser objeto de aprofundamento por comitês estatutários:

- Auditoria;
- Gestão de Pessoas e Sucessão;
- Remuneração;
- Gestão de Riscos;
- Integridade e *Compliance*;
- Inovação e Sustentabilidade;
- Transações com Partes Relacionadas.

## 5.3. DIRETORIA EXECUTIVA

A Diretoria Executiva, liderada pelo Diretor-Presidente (CEO), 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 gerir seus negócios com o

objetivo de agregar 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, sempre com o objetivo de atender aos legítimos interesses da companhia;
- administrar a companhia de forma a privilegiar sempre as condutas em linha com as melhores práticas de governança corporativa;
- definir os indicadores de desempenho para os principais processos da companhia;
- atuar no melhor interesse 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, que deve contemplar a avaliação cada um de seus membros individualmente, dos seus pares, do Diretor-Presidente e do órgão como um todo.

#### 5.4. CONSELHO FISCAL

O Conselho Fiscal exerce a função de principal agente fiscalizador dos atos da administração e da fidedignidade das demonstrações financeiras. Possui independência de atuação conferida por lei.

No que diz respeito ao seu funcionamento:

- as atribuições do Conselho Fiscal conferidas pela lei não poderão ser outorgadas a outro órgão da companhia;
- a coexistência do Conselho Fiscal, tal como definido pela legislação brasileira, com o Comitê de Auditoria é benéfica, desde que ambos os órgãos atuem de forma independente, comple-

mentar e sinérgica, e procurem evitar a sobreposição de funções;

Anualmente ou no encerramento de seu mandato, o Conselho Fiscal deve realizar autoavaliação, na qual seja considerado o desempenho coletivo e de cada um de seus membros individualmente.

## 5.5. ASSEMBLEIA DE ACIONISTAS

A Assembleia é o fórum legítimo de manifestação dos acionistas quanto às decisões fundamentais das companhias. Trata-se de evento de prestação de contas anual, no qual as companhias devem estimular 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:

- incentivem a participação de diretores e conselheiros de administração nas Assembleias Gerais promovam apresentações e estimulem as discussões;
- realizem apresentação formal dos resultados anuais, conduzida pelo Diretor-Presidente e/ou Diretor-Financeiro, previamente ao processo de votação das demonstrações financeiras;
- criem mecanismos destinados a permitir a inclusão de propostas formuladas por acionistas na ordem do dia.

## 5.6. SECRETARIA DE GOVERNANÇA

A Secretaria de Governança colabora com a criação e a manutenção de dinâmica que viabiliza o atendimento dos princípios da transparência, da equidade e da prestação de contas e promove o adequado fluxo de informações entre as estruturas dedicadas à gestão e aquelas dedicadas à governança.

Para exercer essas atividades, deve:

- adotar métodos de trabalho que garantam que as decisões e



as avaliações dos órgãos de governança sejam fidedignas, isentas de conflito de interesses e bem informadas;

- garantir a integridade e a validade jurídica de toda a documentação societária;
- observar que o material de apoio ao processo decisório contenha histórico, análise técnica e parecer da área responsável;
- guardar sigilo e garantir confidencialidade a todos os assuntos estratégicos sob sua responsabilidade.

É recomendável que o profissional responsável pela área tenha experiência e/ou formação em estratégia, gestão de processos, legislação societária e riscos.

Para garantir a independência necessária ao exercício da função, sua vinculação hierárquica deve ser ao Conselho de Administração ou ao Diretor-Presidente da companhia.



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)