

**Instituto Brasileiro de Governança Corporativa**

**Cadernos de Governança Corporativa**

# **Boas Práticas para Secretaria de Governança**

# Boas Práticas para Secretaria de Governança

**IBGC** | Instituto Brasileiro de  
Governança Corporativa

**2015**

## ● ● ● ● Instituto Brasileiro de Governança Corporativa

O IBGC é uma organização exclusivamente dedicada à promoção da governança corporativa no Brasil e o principal fomentador das práticas e discussões sobre o tema no país, tendo alcançado reconhecimento nacional e internacional.

Fundado em 27 de novembro de 1995, o IBGC – sociedade civil de âmbito nacional, sem fins lucrativos – tem o propósito de ser referência em governança corporativa, contribuindo para o desempenho sustentável das organizações e influenciando os agentes da nossa sociedade no sentido de maior transparência, justiça e responsabilidade.

### **Presidente**

Sandra Guerra

### **Vice-presidentes**

Eliane Aleixo Lustosa e Fernando Alves

### **Conselheiros**

Emilio Carazzai, Luiz Carlos de Queiroz Cabrera, Marta Viegas Rocha, Ricardo Egydio Setubal, Robert Juenemann e Roberto S. Waak

### **Diretoria**

Angelim Curiel, Henri Vahdat e Matheus Corredato Rossi

### **Superintendência Geral**

Heloisa Bedicks

Para mais informações sobre o Instituto Brasileiro de Governança Corporativa, visite o *site* <[www.ibgc.org.br](http://www.ibgc.org.br)>.

Para associar-se ao IBGC, ligue: (11) 3185-4200.

### Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)

I59b Instituto Brasileiro de Governança Corporativa

Boas práticas para secretaria de governança. / Instituto Brasileiro de Governança Corporativa; coord. Gisélia Silva. São Paulo, SP: IBGC, 2015. (Série Cadernos de Governança Corporativa, 13).

44p.

ISBN: 978-85-99645-39-0

1. Governança corporativa. I. Título. II. Silva, Gisélia, coord.

CDD – 658.4

## ● ● ● ● **Créditos**

Esta publicação é resultado de projeto desenvolvido e executado pela Comissão de Secretaria de Governança Corporativa. Seu conteúdo não reflete, necessariamente, as opiniões individuais daqueles que participaram de sua elaboração, e sim o entendimento do IBGC.

## ● ● ● ● **Coordenação**

Gisélia Silva

## ● ● ● ● **Secretaria**

Danielle Almeida

## ● ● ● ● **Comissão Redatora**

Anamaria Pugedo Frade Barros, Ana Paula Tarossi, Bruno Lage de Araújo Paulino, Carlos Roberto Matavelli, Daniel Pareto, Elsie Sarmento, Elza Maria Messias Lopes, Fernanda Canesin, Gisélia Silva, José Eduardo Castilho, Leonardo Harris, Luís Antonio Paccola Coneglian, Mariangela Abreu Lima, Milton Lopes Antelo Filho, Nelson Raso, Rosangela Valio Camargo, Rute Portugal dos Santos, Tatiana Regiani, Teruo Murakoshi, e Wanda de Mello Brandão Pires Coelho.

## ● ● ● ● **Agradecimentos**

Adriana Adler, Aline A. de Andrade, Aline Barbosa, Angelo Palmisano, Anita T. da Rosa, Annibal Ribeiro, Antonio Rugero Guibo, Augusto Lozano, Carlos Alberto Ercolin, Carlos Eduardo Lessa Brandão, Claudia Rockenbach Leal, Doris Wilhelm, Eduardo Araújo, Eduardo Guedes, Elias F. Nascimento Neto, Fernando Bagnolli, Flavia Monteiro de Barros Soto Garcia Rosa, Gilberto Mifano, Giselle C. Ilchechen Coelho, Iael Lukower, José Roberto Prado de Almeida, Liège Ayub, Luiz Antonio Grisotto Lacerda, Marcos Herszkowicz, Maria do Carmo, Mariana Figuerôa Bretas, Marta Xavier, Martin Glogowsky, Mauro Cunha, Moacir Salztein, Olga Colpo, Patricia Pellini, Paulo A. O. Bento, Paulo Vasconcellos, Renata C. Grotta, Richard Doern, Roberta Prado, Roberto Faldini, Robson Danúbio, Rogério de Campos, Rolf H. Neubarth, Rosangela Riccotta, Roselaine C. Borges, Sandra Guerra, Savio Pinto, Simone Azevedo. Sônia R. Pontes. Ao *staff* do IBGC, que proporcionou apoio às atividades da comissão.

## ● ● ● ● **Agradecimentos Especiais**

Milton Lopes Antelo Filho, Nelson Raso.

## ● ● ● ● **Membros da Comissão**

Anamaria Pugedo Frade Barros, Bruno Lage de Araújo Paulino, Carlos Roberto Matavelli, Claudia Rockenbach Leal, Daniel Pareto, Denise Faria, Doris Wilhelm, Elsie Sarmento, Elza Maria Messias Lopes, Fernanda Canesin, Flavia Monteiro de Barros Soto, Gisélia Silva, Iael Lukower, José Eduardo Castilho, Leonardo Harris, Luís Antonio Paccola Coneglian, Marcos Herszkowicz, Mariangela Abreu Lima, Milton Lopes Antelo Filho, Nelson Raso, Rosangela Valio Camargo, Rute Portugal dos Santos, Tatiana Regiani, Teruo Murakoshi, Wanda de Mello Brandão Pires Coelho.

# Índice

<b>Apresentação</b>	<b>7</b>
<b>Prefácio</b>	<b>9</b>
<b>1. Introdução</b>	<b>12</b>
1.1 Objetivo do caderno	12
1.2 Razão de ser da secretaria de governança	12
1.3 Estrutura do caderno	15
<b>2. Componentes do Sistema de Governança e a Secretaria de Governança</b>	<b>18</b>
2.1 Os ambientes legal, regulatório e voluntário	19
2.2 Os agentes e órgãos de governança corporativa	19
2.3 Os documentos de governança corporativa	21
2.4 As ferramentas de apoio à governança	21
2.4.1 Calendário anual de eventos corporativos	21
2.4.2 Agenda das reuniões e agenda anual	22
2.4.2.1 Agenda das reuniões	22
2.4.2.2 Agenda anual	23
2.4.3 Atas das reuniões	23
2.4.4 Propostas de deliberação	24
2.4.5 Portal de governança	24
2.4.6 Avaliação do conselho e dos conselheiros	25
<b>3. Competências Requeridas do Profissional</b>	<b>28</b>
3.1 Características pessoais	28
3.1.1 Boa comunicação, capacidade de articulação e integração	28
3.1.2 Ética e confidencialidade	28

3.1.3	Visão estratégica e sensibilidade	29
3.1.4	Inteligência emocional e discernimento	29
3.1.5	Comprometimento, credibilidade e independência	29
3.2	Qualificações do profissional: formação acadêmica, conhecimentos e experiência	29
3.3	Origem do profissional: interna x externa	30
<b>4.</b>	<b>Posicionamento na Estrutura Organizacional e Reporte</b>	<b>32</b>
4.1	Posicionamento na estrutura organizacional	32
4.2	Reporte	32
<b>5.</b>	<b>Planejamento da Secretaria de Governança</b>	<b>34</b>
5.1	Definição do escopo de atuação	34
5.2	Seleção do profissional	35
5.3	Integração, capacitação e avaliação	35
<b>6.</b>	<b>Evolução da Secretaria no Modelo de Governança</b>	<b>38</b>
<b>7.</b>	<b>Bibliografia</b>	<b>39</b>

# Apresentação

Desde 1999, com o lançamento do primeiro *Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa*, o IBGC passou a publicar documentos específicos no âmbito das boas práticas de Governança Corporativa.

O presente **Caderno de Boas Práticas para Secretaria de Governança** integra a série de publicações denominada Cadernos de Governança.

Os Cadernos de Governança do IBGC são editados, de acordo com seu conteúdo, em três séries: Documentos Legais de Governança, Documentos Sobre Estruturas e Processos de Governança e Temas Especiais de Governança. Trazem contribuições, sugestões e recomendações elaboradas pelos associados do IBGC que integram suas diversas comissões de trabalho.

Integrante dos Documentos sobre Estruturas e Processos de Governança, este caderno reitera as recomendações do atual *Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa* e delinea os principais fundamentos e práticas a respeito da instauração e do funcionamento da secretaria de governança (SG). Este órgão é responsável pelo apoio direto às atividades vinculadas ao funcionamento do sistema de governança das organizações, às quais, independentemente do porte ou da natureza jurídica, poderá trazer diversos benefícios.

As crises financeiras e empresariais dos últimos anos trouxeram a público várias falhas administrativas, e a SG passou a ser cada vez mais valorizada por sua função de contribuir para o acolhimento e a efetiva aplicação das melhores práticas de governança corporativa dentro das organizações. O responsável pela SG deve, nesse sentido, atuar com autonomia e imparcialidade nas interações com os agentes, interagir com os mais altos níveis de liderança e reportar-se diretamente ao conselho de administração.

É importante destacar que as atividades da SG devem ser definidas de acordo com as características e a complexidade de cada instituição. Este documento apresenta, assim, uma análise de como a SG, desde um estágio inicial até um nível avançado de governança, pode auxiliar na proteção dos interesses da organização de todas as partes interessadas envolvidas com ela.

# Prefácio

A função de *company secretary*<sup>1</sup> surgiu com sua citação pelo *Joint Stock Companies Act* de 1856, um conjunto de estatutos reconhecidos como os primeiros fundamentos da legislação britânica relacionada à constituição e ao funcionamento das sociedades de responsabilidade limitada. Posteriormente, foi legalmente reconhecida no Reino Unido como uma posição executiva, a partir da publicação do *Companies Act* de 1948.

A partir do Reino Unido, a função foi disseminada para diversos países, com destaque para os que adotam como base o padrão inglês em seu sistema jurídico (*Common Law*), como Estados Unidos, Canadá, Índia, Austrália e África do Sul, entre outros.

Ressalta-se que nesses países se adotam diferentes denominações para a função de *company secretary*, observando-se, ainda, a tendência recente ao uso de uma nova denominação: *corporate governance officer* (CGO).

Diversas associações e institutos internacionais congregam esses profissionais, promovendo melhores práticas de governança corporativa e desenvolvendo programas de certificação profissional. São exemplos: o Institute of Chartered Secretaries and Administrators (ICSA), fundado no Reino Unido em 1891; a Society of Corporate Secretaries and Governance Professionals, nos Estados Unidos; o Institute of Company Secretaries of India; o Canadian Society of Corporate Secretaries; o Chartered Secretaries of Australia; o Corporate Secretary International Association (CSIA); e o Chartered Secretaries Southern Africa (CSSA).

De acordo com a legislação e em vista da ampla gama de reponsabilidades que lhes são atribuídas, os profissionais são certificados, com o objetivo de garantir sua qualificação e o permanente treinamento, derivando daí o termo *chartered secretary*.

No Brasil, a terceira edição do *Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa* do IBGC, publicada em 2004, reconheceu a função, sob a denominação de “secretaria do conselho de administração”, mesmo que restrita a atribuições operacionais.

Com o desenvolvimento da governança corporativa no país, a abrangência das funções e o valor de sua contribuição às organizações foram reconhecidos, levando o IBGC a ampliar o escopo

1. O termo secretário de governança proposto neste caderno visa dar a dimensão adequada das atividades desenvolvidas por este profissional no Brasil, que são bem mais amplas do que as desempenhadas por um secretário do conselho, porém o escopo de sua atuação não corresponde ao do profissional designado pelo termo *company secretary*.



de suas atribuições na quarta edição do Código e a constituir, em novembro de 2010, a Comissão de Secretaria de Governança Corporativa, que trabalha como um fórum de debates, possibilitando a troca de experiências entre profissionais que atuam na função.

A denominação “secretário” de governança tem sido, por vezes, associada a uma posição meramente administrativa, de natureza burocrática, o que limita a compreensão das responsabilidades atribuídas a esse profissional e distorce o seu perfil. Entretanto, como detalhado neste caderno, suas responsabilidades demandam maturidade e conhecimento aprofundado da organização, de suas políticas, da regulação setorial (se aplicável) e da legislação, pois ele interage com os mais altos níveis de liderança e, principalmente, reporta-se ao mais alto cargo de administração.

O papel do secretário de governança foi expressivamente ampliado nos últimos anos, incorporando novas atividades. Se, em um primeiro momento, sua atividade principal era a de oferecer suporte às reuniões do conselho, atualmente inclui iniciativas como: i) apoio às assembleias gerais de acionistas e comitês de assessoramento do conselho, ii) contribuição ao processo de elaboração do relatório anual, relativamente às práticas de governança, iii) desenvolvimento e aprimoramento da estrutura de governança, iv) participação no processo de avaliação do conselho e dos conselheiros, v) elaboração de documentos de governança e atualização às melhores práticas, vi) contribuição na elaboração e atualização do código de conduta e de canais de denúncia e vii) participação no desenvolvimento de material de comunicação corporativa.

Naturalmente, a atuação do secretário de governança é fortemente alinhada à natureza jurídica/composição acionária da organização, bem como ao estágio de maturidade da governança, devendo fomentar a sua evolução.

Após a identificação de falhas significativas de governança observadas nas crises financeiras nesta última década, a secretaria de governança (SG) vem sendo difundida no país para contribuir com o aprimoramento do sistema de governança corporativa.

A visão mais estratégica de um secretário de governança, com funções descritas em estatuto social e indicação formalizada pelo conselho, é um caminho que vem sendo trilhado lentamente em diversas organizações.

Esse, entretanto, é um dos caminhos, não o único. O cenário mais comum é de organizações que ainda não identificam um profissional com o papel de “guardião” das práticas de governança, havendo um amplo espaço para evolução.

Em face da crescente importância desta atividade para a eficácia do sistema de governança corporativa e da inexistência de referencial de melhores práticas para a SG, o IBGC, por meio de sua Comissão de Secretaria de Governança Corporativa, oferece esta publicação ao mercado.

# Introdução



<b>1. Introdução</b>	<b>12</b>
<b>1.1</b> Objetivo do caderno	12
<b>1.2</b> Razão de ser da secretaria de governança	12
<b>1.3</b> Estrutura do caderno	15

# 1. Introdução

## ● ● ● ● 1.1 Objetivo do caderno

Este caderno tem como objetivo principal discorrer sobre o tema secretaria de governança (SG), servindo de auxílio às organizações na implantação das melhores práticas a ela relacionadas.

Entende-se que qualquer organização, seja de capital aberto ou fechado, de pequeno ou grande porte, cooperativa ou do terceiro setor, pode beneficiar-se da designação de um profissional que exerça as funções de secretário de governança ou estruture uma SG.

Não existe um modelo único de governança aplicável a qualquer organização. Assim, para se identificar e desenvolver a solução que melhor se ajuste às particularidades individuais, deve-se levar em consideração fatores como a cultura, a estrutura societária, os recursos humanos disponíveis e a maturidade dos procedimentos de apoio à governança.

Da mesma forma que os sistemas de governança são constituídos a partir das necessidades da organização, também não há uma descrição “típica” das funções da SG. Desde uma etapa embrionária, em que é observado apenas o cumprimento da legislação e da regulação, até as mais avançadas, em que a dinâmica de atuação do conselho de administração (“conselho”) e demais agentes/órgãos de governança é complexa e com maior exposição a riscos, a SG pode apoiar todos os agentes em relação ao cumprimento de seus deveres e responsabilidades, à sua integração ao ambiente organizacional ou ao desenvolvimento de um programa de atualização.

O caderno, portanto, apresenta um panorama sobre como a SG, desde um estágio inicial até um nível avançado de governança, pode contribuir para que as melhores práticas sejam, efetivamente, praticadas, protegendo os interesses da organização, dos acionistas/sócios, administradores e demais partes interessadas (*stakeholders*).

## ● ● ● ● 1.2 Razão de ser da secretaria de governança

A qualificação e o comprometimento dos administradores, assim como o alinhamento entre acionistas ou sócios, são elementos essenciais para o bom desempenho das organizações. Entretanto, além de processos claramente definidos, é imprescindível que os administradores tenham clareza sobre as responsabilidades inerentes a seus cargos, que as diretrizes de governança e o código de conduta sejam alinhados e que as informações fluam com agilidade e precisão entre eles.

O secretário de governança é o profissional responsável pelo apoio direto a todas as atividades relacionadas ao funcionamento do sistema de governança, sendo fundamental que aja com autonomia e imparcialidade nas interações entre os agentes e os órgãos de governança (conforme definidos no capítulo 2, item 2.2) e na proposição e/ou implementação de processos que promovam as melhores práticas de governança corporativa.

As organizações sem conselho de administração também podem beneficiar-se do apoio de um secretário de governança junto a diretoria, assembleia de sócios, conselho de família/sócios, conselho consultivo, comitês ou outros órgãos de governança.

Para qualquer organização, não importando seu porte, uma área ou um profissional dedicado à governança trará benefícios tangíveis, sendo sua evolução um processo natural, na medida em que aumenta a complexidade da estrutura organizacional, bem como a dos ambientes legal, regulatório e de mercado.

Para tanto, é essencial que haja um relacionamento próximo e contributivo do profissional de governança com os executivos, haja vista que a SG funciona como um elo na promoção das ações sob responsabilidade de cada um dos agentes, zelando pela conformidade (*compliance*) dos documentos de governança com a regulação e a legislação aplicáveis. Só assim poderá contribuir para o constante aprimoramento do conjunto de suas práticas.

Os cargos de diretor-presidente e de presidente do conselho, conforme demonstram as melhores práticas, devem ser ocupados por pessoas distintas, dadas as especificidades de suas funções como líderes dos órgãos que presidem, recomendando-se que a subordinação do profissional de governança seja exclusivamente ao presidente do conselho de forma a assegurar sua autonomia e evitar potenciais conflitos de interesses.

Cabe destacar que a dupla subordinação poderá limitar a efetividade da área, mas caso a secretaria de governança (SG) atenda aos dois órgãos (conselho e diretoria), exigem-se cuidados adicionais para não comprometer a priorização do atendimento às demandas do conselho.

A SG é uma área “meio”, e o seu bom funcionamento depende da existência de um “patrocinador” na organização que lhe assegure autonomia para que possa atuar com imparcialidade em relação a qualquer interesse, individual ou coletivo, e mantenha o foco nas diretrizes de governança e nas melhores práticas em situações de conflitos de interesses, elementos estes que são essenciais para que agregue valor à organização.

O secretário de governança gerencia, também, o fluxo de informações, assegurando que estas sejam direcionadas tempestivamente, de maneira segura, aos agentes e órgãos de governança.

A evolução das práticas de governança adotadas pelas organizações, a maior complexidade do ambiente de negócios e a crescente demanda dos órgãos reguladores e fiscalizadores observadas nos últimos anos contribuem para ressaltar as responsabilidades da função da SG. O secretário de governança deve agir no exclusivo interesse da organização, com ética e sem emitir juízo de valor.

É importante que haja clareza, em toda a organização, de seu papel de “agente neutro”, para que o profissional não enfrente conflitos ou problemas tais como: a delegação informal de autoridade por parte de conselheiro (ou conselheiros) e a conseqüente assunção das responsabilidades dela decorrentes; a pressão para que dê acesso a informações privilegiadas a algum acionista, conselheiro ou executivo; a obtenção, nos prazos previamente definidos, das informações relevantes para o processo decisório e o pronto esclarecimento de dúvidas a todos os envolvidos; a influência “negativa” de executivos, conselheiros ou membros de órgãos técnicos com o objetivo de obter vantagem em benefício próprio, entre outros.

A título de exemplo, apresentamos uma lista de benefícios tangíveis da SG para a organização como um todo:

- Monitoramento e proposição de ajustes ao sistema de governança, para alinhamento às melhores práticas aplicáveis à organização;
- Organização dos processos de integração dos novos membros de conselhos e comitês e dos novos executivos à organização;
- Promoção de atividades de educação continuada para os agentes de governança;
- Priorização das matérias relevantes nas agendas de reuniões e otimização de recursos humanos e de infraestrutura;
- Identificação prévia de potenciais conflitos de interesses de/entre agente(s) de governança e de transações com partes relacionadas, visando à orientação aos administradores em relação aos procedimentos na tomada de decisão;
- Efetividade da avaliação do conselho, sob a liderança do presidente, em especial na otimização das interações entre a consultoria externa (se houver) e/ou entre os conselheiros, assegurando o cumprimento das diversas etapas do processo e o monitoramento da execução do plano de ação resultante das avaliações;
- Aprimoramento do fluxo de comunicação, sob a ótica da clareza e objetividade das informações, para assegurar tempestividade e equidade;
- Acompanhamento (*follow-up*) de demandas dos agentes de governança e encaminhamento de assuntos emergentes junto às áreas responsáveis;
- Facilitação da comunicação entre os agentes e órgãos de governança, com especial atenção às instâncias deliberativa (conselho) e executiva (diretoria);
- Facilitação das atividades desenvolvidas pelos comitês, com foco na eficiência de suas atividades, comunicação eficaz com a administração e obtenção de resultados práticos para os processos decisórios;
- Continuidade ao desenvolvimento e à implantação de processos que promovam e sustentem o modelo de governança da organização e a agilidade (com qualidade) do processo decisório;
- Contribuição para que a divulgação de informações pela organização esteja alinhada aos princípios de governança e para a difusão destes nas empresas subsidiárias.

A abrangência da SG e as funções do secretário de governança diferem de uma organização para outra, entretanto pode-se observar características comuns, presentes em todos os casos, as quais serão tratadas nesta publicação.

As atribuições da SG são definidas pelo principal órgão da administração, seja ele o conselho ou a diretoria executiva<sup>2</sup>, e podem ser desempenhadas por um único profissional, com dedicação de tempo parcial ou integral, ou por uma equipe liderada por um executivo sênior.

Assim, além das organizações de capital aberto, nas familiares e nas de capital fechado, os benefícios tangíveis da SG ou da indicação de um secretário contribuem para o desenvolvimento e a evolução de seu sistema de governança corporativa<sup>3</sup>.

## ● ● ● ● 1.3 Estrutura do caderno

Este caderno pretende demonstrar que dispor de um profissional ou constituir uma área de governança corporativa está ao alcance de qualquer organização, contribuindo para a qualidade do seu processo decisório e gerando valor para as partes interessadas.

O capítulo 2 é dedicado à abrangência de uma SG, sua relação com o sistema de governança, os ambientes legal e regulatório, obrigatório ou voluntário, os principais agentes, órgãos, documentos de governança e ferramentas à disposição da SG.

O capítulo 3 traça o perfil profissional, bem como as competências requeridas do responsável pela SG.

O capítulo 4 posiciona a SG na estrutura da organização e define seus padrões de reporte e relacionamento com conselhos, diretoria e demais órgãos internos.

O capítulo 5 apresenta os processos de planejamento, estruturação e implantação da SG. Por fim, o capítulo 6 traz um modelo evolutivo da SG.

---

2. *A subordinação da SG à diretoria não é considerada uma boa prática de governança, entretanto há organizações que não possuem conselho e são administradas pela diretoria e, ainda, aquelas em que a SG possui vínculo administrativo com a diretoria.*

3. *Vide Caderno de Boas Práticas de Governança Corporativa para Empresas de Capital Fechado – nº 12, capítulo 5, Item 5.2.2.3.*

---

# Componentes do Sistema de Governança e a Secretaria de Governança

## 2



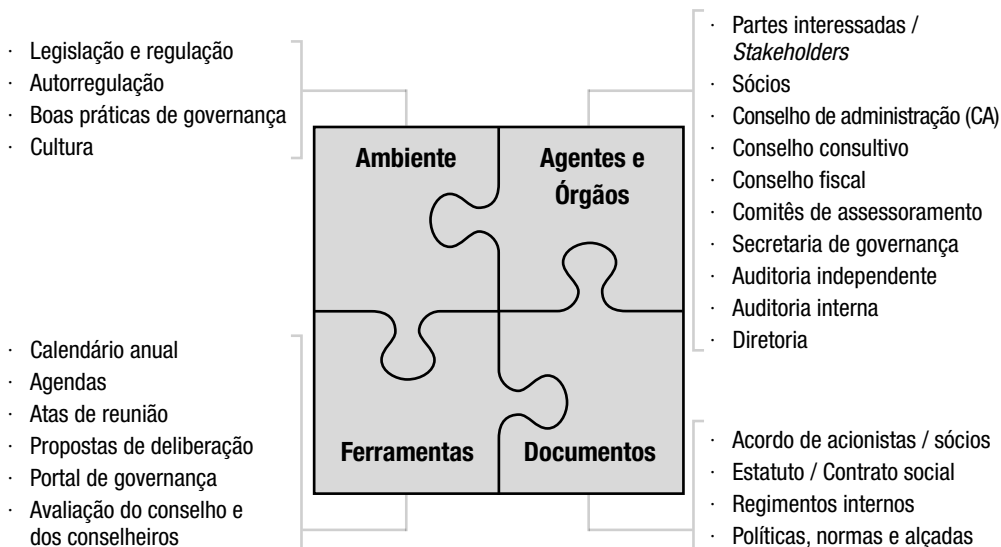
<b>2. Mecanismos e Órgãos de Controle</b>	<b>18</b>
2.1 Os ambientes legal, regulatório e voluntário	19
2.2 Os agentes e órgãos de governança corporativa	19
2.3 Os documentos de governança corporativa	21
2.4 As ferramentas de apoio à governança	21
2.4.1 Calendário anual de eventos corporativos	21
2.4.2 Agenda das reuniões e agenda anual	22
2.4.2.1 Agenda das reuniões	22
2.4.2.2 Agenda anual	23
2.4.3 Atas das reuniões	23
2.4.4 Propostas de deliberação	24
2.4.5 Portal de governança	24
2.4.6 Avaliação do conselho e dos conselheiros	25

## 2. Componentes do Sistema de Governança e a Secretaria de Governança

A abrangência de uma secretaria de governança (SG), como apresentado no item 1.2, será determinada pela diversidade dos componentes de um sistema de governança, quais sejam:

- Ambientes (legal, regulatório e voluntário) em que a organização se insere;
- Agentes e órgãos de governança que podem estar instalados na organização;
- Documentos que definem as regras e condutas adotadas pela organização;
- Ferramentas que materializam as diretrizes e as práticas de governança da organização.

O quadro a seguir demonstra, de forma genérica, estes componentes.



**Figura 1: Componentes do sistema de Governança**

A abrangência de tais componentes reafirma que a maturidade, o conhecimento sobre o negócio da organização e a experiência do profissional responsável pela SG são fatores relevantes, que devem ser considerados para o sucesso da implantação, operacionalização e atualização de um sistema de governança.



## ● ● ● ● 2.1 Os ambientes legal, regulatório e voluntário

As organizações se classificam de acordo com<sup>4</sup>:

- A natureza jurídica (terceiro setor, cooperativas, sociedades limitadas, sociedades por ações);
- A forma de controle (definido, difuso e pulverizado ou disperso);
- A caracterização do controlador (estatal, familiar, multifamiliar, não familiar, estrangeiro, institucional).

De acordo com sua classificação, cada organização se posiciona, de forma individual e específica, em relação aos ambientes legal e regulatório (obrigações compulsórias) e/ou voluntário (opção pela adesão).

A depender da natureza jurídica da organização, os ambientes legal e regulatório são definidos por legislações e regulações específicas de cada setor de negócios. Nos casos de organizações listadas em bolsas de valores no exterior, aplicam-se também algumas regras da legislação e/ou regulação do local de listagem.

O ambiente voluntário, por sua vez, apresenta dois níveis:

- Melhores práticas: decisão estratégica de adesão pela organização, sem exigência contratual, a exemplo das recomendações do *Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa* do IBGC;
- Autorregulação: compromissos assumidos contratualmente pela organização, como, por exemplo, os decorrentes da listagem nos Níveis Diferenciados da BM&FBovespa, o *Código Abrasca de Autorregulação e Boas Práticas das Companhias Abertas* ou os códigos de autorregulação da Anbima.

## ● ● ● ● 2.2 Os agentes e órgãos de governança corporativa

Os ambientes legal, regulatório e voluntário específicos de cada organização são determinantes na definição de quais órgãos e agentes integrarão o seu sistema de governança.

O *Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa* do IBGC define como agentes os indivíduos e órgãos envolvidos no sistema de governança, tais como: sócios, administradores, conselheiros fiscais, auditores, conselho de administração, conselho fiscal etc.

Adicionalmente, os comitês de assessoramento ao conselho e a SG são órgãos de governança, uma vez que possuem vínculo direto com o conselho de administração ou a diretoria.

---

4. Ver 4ª edição do Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa, pp. 16-18.

---

Assim, as pessoas físicas que compõem os comitês e a SG podem ser igualmente consideradas agentes de governança. Embora não possuam o poder decisório inerente a administradores e sócios/acionistas ou o poder de fiscalização do conselho fiscal, os comitês e a SG desempenham funções relevantes para o bom funcionamento e o aprimoramento do sistema de governança de uma organização.

Nesse contexto, destaca-se o papel desempenhado pela SG na gestão adequada do fluxo de informações, bem como na integração entre as instâncias deliberativa (assembleia geral e conselho de administração), executiva (diretor-presidente e demais diretores), fiscalizadora (conselho fiscal, comitê de auditoria, auditorias interna e independente) e consultiva (comitês).

O conhecimento e o completo domínio do teor dos documentos de governança, pelo responsável pela SG, são pré-requisitos para que o profissional possa contribuir para uma orientação adequada dos agentes de governança sobre seus direitos e obrigações, prestando-lhes apoio, o qual vai muito além do simples cumprimento da legislação e da regulação aplicáveis.

Tal contribuição pode se dar por meio de procedimentos tais como:

- Apoiar o presidente do conselho e os coordenadores de comitês na dinâmica das reuniões na preparação das agendas, assegurando a inclusão e a cobertura de temas imperativos de negócios, como estratégia em longo prazo, monitoramento de riscos e oportunidades, gestão de talentos, *benchmarks*, alterações em leis ou regulamentos que impactam os negócios etc.;
- Atuar para o aprimoramento do material de apoio fornecido pela organização aos agentes de governança e a qualidade das informações prestadas aos diversos agentes;
- Facilitar as reuniões de conselhos e de comitês, contribuindo para a conquista dos seus objetivos e o correto registro de decisões, assim como o encaminhamento das solicitações;
- Elaborar as atas de forma objetiva e fidedigna e garantir o arquivamento e a publicação desses atos, quando necessário, junto aos órgãos competentes, principalmente no caso de companhias abertas;
- Assegurar a guarda de atas e demais documentos decisórios, zelando por sua integridade e segurança das informações;
- Apoiar discussões técnicas, orientando sobre as competências dos órgãos de deliberação e de execução;
- Atuar proativamente para que as diretrizes de governança sejam conhecidas e aplicadas em todos os níveis da organização, bem como reportar-se aos responsáveis finais para que tais orientações sejam alinhadas a legislação, regulamentação e autorregulação e, sempre que necessário, revisadas e atualizadas;
- Contribuir na elaboração e no acompanhamento de políticas;
- Apoiar o presidente do conselho na avaliação dos conselheiros;

- Fazer *follow-up* das decisões e demandas dos agentes de governança;
- Facilitar a integração de novos agentes de governança;
- Apoiar a formalização do processo de posse e desligamento dos membros dos órgãos de governança.

## ● ● ● ● 2.3 Os documentos de governança corporativa

As principais diretrizes e regras que delineiam a governança das organizações e pautam a atuação dos seus agentes são registradas, de forma antecipada, em documentos denominados “documentos de governança”.

Esses documentos são os pilares sobre os quais se constrói um sistema de governança eficaz e são as referências fundamentais para que os agentes exerçam suas atribuições e possam interagir de forma alinhada.

Pode-se citar, sem exaustão, os seguintes documentos:

- Acordo entre acionistas ou o acordo entre sócios;
- Estatuto ou contrato social;
- Regimentos internos de funcionamento do conselho de administração e da diretoria (e, quando aplicável, também dos comitês de assessoramento e do conselho fiscal);
- Políticas aprovadas pelo conselho de administração.

## ● ● ● ● 2.4 As ferramentas de apoio à governança

No contexto de atuação da SG, há um componente identificado como “ferramenta de governança”, de caráter operacional, que visa dar eficiência e eficácia à execução das práticas de governança e não deve ser confundido com os documentos de governança. Essas ferramentas de apoio materializam as melhores práticas de governança e contribuem para aperfeiçoar os processos dos quais os agentes de governança participam. Adotá-las é uma das funções da SG, e seus principais benefícios são: assegurar agilidade na comunicação, dar transparência às informações, ter previsibilidade de agenda e facilitar o acesso a documentos de governança.

A seguir, são apresentadas algumas ferramentas de apoio à SG consideradas relevantes para a eficácia do processo decisório, cuja elaboração usualmente é de responsabilidade do secretário de governança e são relevantes para otimizar a articulação entre os agentes do setor.

### **2.4.1 Calendário anual de eventos corporativos**

É fundamental, para a articulação da secretaria de governança (SG) com os demais agentes, que a organização estabeleça um calendário anual de eventos corporativos, para prévia definição de datas, possibilitando o agendamento de todos aqueles envolvidos nos processos de governança.

O calendário anual é usualmente aprovado ao final de cada exercício social, pelo conselho (e comitês) e pelo conselho fiscal, se instalado, vigorando no ano seguinte.

Com o uso do calendário, as datas das reuniões do conselho de administração e do conselho fiscal, da diretoria e dos comitês são sincronizadas com as datas da assembleia geral ordinária/reunião de sócios e, se prevista, da assembleia geral/reunião de sócios extraordinária, das reuniões de comitês e da diretoria. Essa prática permite que as informações necessárias para a realização desses eventos sejam prévia e tempestivamente disponibilizadas para o público interno e externo, conferindo, assim, agilidade e credibilidade ao processo decisório. Adicionalmente, a organização pode preparar-se adequadamente para a submissão de temas às respectivas alçadas, garantindo maior eficiência das deliberações.

Nas companhias abertas, devem ser observados, na preparação do calendário anual, os procedimentos e prazos definidos pela CVM e BM&FBovespa, bem como as eventuais alterações de datas ou prazos ao longo do ano.

Considerando o fluxo ordinário das decisões, os temas a serem submetidos ao conselho devem ser previamente aprovados nas reuniões de diretoria e, se necessário, preliminarmente examinados pelos comitês, de acordo com o escopo de suas atribuições, e submetidos ao conselho fiscal, se instalado.

## 2.4.2 Agenda das reuniões e agenda anual

### 2.4.2.1 Agenda das reuniões

Importante para a estrutura e a dinâmica das reuniões, a responsabilidade pela definição da agenda das reuniões é atribuída ao líder do órgão que se reúne:

- Conselho de administração;
- Conselho fiscal;
- Comitê de assessoramento do conselho;
- Diretoria.

As agendas das reuniões do conselho são definidas pelo seu presidente, com a contribuição da SG, a partir de uma proposta preliminar do diretor-presidente, considerando temas rotineiros ou recorrentes alinhados à estratégia da organização, bem como os temas que demandem decisões planejadas, conforme o sincronismo exigido pelo calendário anual de eventos corporativos.

A SG desempenha um papel importante nos processos de preparação e divulgação da agenda das reuniões, pois, não obstante seja construída a partir dos eventos ordinários, a agenda deve priorizar os temas estratégicos em estudo, e as decisões tomadas nesses fóruns devem ser adequadamente divulgadas interna e externamente, se necessário.

Além disto, a SG deve realizar o *follow-up* (acompanhamento) de assuntos pendentes e/ou de solicitações do conselho de administração, conselho fiscal e demais órgãos de governança, para que sejam definidos os prazos de resposta e indicados os responsáveis, assegurando-se a eficácia dos canais de comunicação.

### 2.4.2.2 Agenda anual

Recomenda-se, ainda, que a SG elabore e mantenha atualizada uma agenda anual, com o objetivo de monitoramento permanente dos temas estratégicos convencionados entre os conselheiros/membros de comitês/diretores e daqueles temas que agregam valor à organização. A SG pode, inclusive, sugerir temas atuais pertinentes ao contexto de negócios ou às melhores práticas de governança.

A agenda anual, usualmente, contempla temas estratégicos e relevantes para a sustentabilidade e a geração de valor da organização no horizonte de médio/longo prazos, facilitando a preparação dos conselheiros para as reuniões ordinárias do conselho.

Os temas a serem tratados são distribuídos ao longo dos meses, em função da época e da antecedência exigidas, considerando a periodicidade das reuniões, a previsibilidade de deliberação e o melhor aproveitamento do tempo dos conselheiros.

É responsabilidade da SG assegurar a divulgação da agenda das reuniões e da agenda anual a todos os envolvidos, além de atuar proativamente para que sejam observados e cumpridos os limites de prazos previstos no estatuto social e/ou nos regimentos internos.

### 2.4.3 Atas das reuniões

O secretário de governança deve observar as características desejáveis de uma ata, dentre as quais se destacam:

- Fidedignidade, objetividade e clareza;
- Conteúdo simples, sucinto, completo, com o registro de todos os itens relevantes tratados na reunião;
- Definição de prazos e de responsáveis;

As atas das reuniões constituem-se na principal fonte de registro das deliberações. Usualmente, são elaboradas na forma sumária, com o cuidado de manter a completude, e devem registrar, também, declarações, solicitações relevantes e, em especial, votos contrários e abstenções de votos.

Recomenda-se que a elaboração e a divulgação das atas do conselho de administração e do conselho fiscal sejam coordenadas pelo responsável pela SG envolvendo as áreas jurídicas e de relações com investidores, esta última presente quando da divulgação de atas ao mercado em organizações de capital aberto.

Em relação às atas dos demais órgãos de deliberação, é importante que os convidados (especialistas, executivos) presentes na reunião revisem as partes pertinentes aos assuntos sob sua responsabilidade, previamente à aprovação pelo órgão colegiado.

Recomenda-se que, nas organizações que possuam uma SG instalada ou um profissional de governança, caso a elaboração da ata seja atribuída a outra área, o monitoramento e a divulgação interna das decisões/solicitações sejam realizados pelo secretário de governança,

o qual deve alertar os responsáveis pelos órgãos de governança de eventual não cumprimento ou atraso nos prazos.

Como boa prática, recomenda-se, idealmente, que as atas de reunião sejam lidas e aprovadas ao final dos trabalhos, para garantir que todas as informações relevantes sejam lembradas, além de possibilitar aos conselheiros certificarem-se do registro de voto, abstenções ou quaisquer manifestações.

## 2.4.4 Propostas de deliberação

Importante para documentar as decisões tomadas pelos administradores, as propostas de deliberação registram os assuntos que serão submetidos à aprovação, seja pelo conselho, seja pela diretoria.

As propostas de deliberação resultam de um processo objetivo e organizado, demonstrando o alinhamento das decisões à estratégia empresarial que fundamenta o processo decisório e, portanto, não devem ser consideradas mera burocracia.

Neste contexto, pode-se adotar uma numeração, em ordem cronológica, e itens mínimos a serem contemplados na proposta de deliberação, tais como objetivos, responsáveis, orçamentos, prazos, riscos associados, cenários externo/interno, alternativas à proposta, benefícios, recomendação do órgão responsável pelo pedido e resultados esperados.

Permite-se, assim, a transparência e a rastreabilidade das informações contidas no documento e a clara definição do contexto no qual foram tomadas as deliberações.

## 2.4.5 Portal de governança

A adequada organização, a guarda e a disponibilização da documentação de governança cabem à SG, sendo o portal de governança uma ferramenta efetiva para o atendimento a tais responsabilidades.

O portal de governança, em linha com os princípios de equidade e transparência, permite disponibilizar, simultaneamente, com segurança e agilidade, um conjunto de informações necessárias para a tomada de decisão, a fiscalização e o acompanhamento dos resultados da organização.

O secretário de governança, geralmente, é o responsável pela administração, manutenção e atualização do conteúdo e também pela definição dos perfis de acesso. Em última instância, é o responsável pela disponibilização das informações, de forma clara e objetiva, pela definição dos usuários e pelo acesso ao portal.

Dessa forma, antes de a organização decidir pela adoção de um portal de governança, deve avaliar se a SG – ou o profissional responsável pela governança – dispõe dos recursos necessários para viabilizar a gestão dos documentos, bem como a estrutura adequada de informática, na medida em que o acesso às informações não deve colocar em risco a segurança.

## 2.4.6 Avaliação do conselho e dos conselheiros

A avaliação do conselho e dos comitês é um meio de aprimorar o desempenho destes órgãos e de seus membros, individualmente, e de contribuir para um desempenho melhor da organização.

A avaliação do conselho e dos comitês é uma ferramenta que também possibilita avaliar a eficácia do sistema de governança e identificar oportunidades de melhoria, a partir da obtenção de impressões objetivas e subjetivas das pessoas responsáveis por apoiar tecnicamente ou, efetivamente, tomar decisões estratégicas para a sustentabilidade da organização.

A SG, mediante a orientação do presidente do conselho ou dos coordenadores dos comitês, com ou sem o apoio de consultores externos, exerce um papel importante no planejamento e na condução do processo de avaliação e, caso demandado pelo presidente do conselho, na instrumentação da avaliação pelo diretor-presidente/diretoria.

A SG contribuirá não somente na operacionalização da avaliação, mas também no desenvolvimento de um plano de ação para tratar dos pontos de melhoria identificados e no monitoramento da sua execução.

Os procedimentos e as etapas a serem adotados para a avaliação do conselho, incluindo sua periodicidade, serão definidos de acordo com o nível de maturidade das práticas de governança refletidas nos documentos de governança e com as expectativas de desenvolvimento dos membros do conselho e dos comitês, como órgão colegiado, sendo essencial para o sucesso da iniciativa a indelegável liderança do presidente do conselho.

A implementação e o acompanhamento dos planos de desenvolvimento dos membros do conselho e dos comitês, gerados no processo de avaliação, também terão o apoio da SG.

# Competências Requeridas do Profissional



<b>3. Competências Requeridas do Profissional</b>	<b>28</b>
<b>3.1 Características pessoais</b>	<b>28</b>
<b>3.1.1 Boa comunicação, capacidade de articulação e integração</b>	<b>28</b>
<b>3.1.2 Ética e confidencialidade</b>	<b>28</b>
<b>3.1.3 Visão estratégica e sensibilidade</b>	<b>29</b>
<b>3.1.4 Inteligência emocional e discernimento</b>	<b>29</b>
<b>3.1.5 Comprometimento, credibilidade e independência</b>	<b>29</b>
<b>3.2 Qualificações do profissional: formação acadêmica, conhecimentos e experiência</b>	<b>29</b>
<b>3.3 Origem do profissional: interna x externa</b>	<b>30</b>



## 3. Competências Requeridas do Profissional

Ao constituir uma secretaria de governança (SG), a organização deve identificar e selecionar, internamente ou no mercado, um profissional sênior, que possua conhecimento sobre o segmento de negócio em que atua e sobre as melhores práticas de governança corporativa.

Como mencionado anteriormente, esse profissional terá um papel de “articulação”, no sentido de promover a comunicação e a integração entre os agentes de governança, assegurando que a organização observe as diretrizes definidas nos documentos de governança. No exercício das suas funções, ele terá acesso às informações privilegiadas e sigilosas e se relacionará diretamente com a alta liderança.

Assim, mais do que zelar pelo cumprimento das práticas de governança, em linha com os ambientes legal, regulatório e voluntário, a SG deve promover o seu constante aprimoramento junto à organização, levando em conta a estrutura organizacional e a evolução das melhores práticas adotadas internacionalmente.

Neste capítulo, são indicadas as características pessoais recomendadas, a qualificação e a origem do profissional responsável pela SG ou que exerce diretamente a função de secretário de governança.

### ● ● ● ● 3.1 Características pessoais

Destacam-se algumas das características principais recomendadas para esse profissional:

#### **3.1.1 Boa comunicação, capacidade de articulação e integração**

O profissional deve atuar na interface entre os agentes de governança, promovendo o diálogo e a integração entre as partes, bem como dando ciência ao presidente do conselho e/ou ao diretor-presidente de quaisquer recomendações ou potenciais conflitos e divergências. É fundamental, portanto, para um desempenho eficaz, possuir tais competências estratégicas, além de empatia e capacidade de entender as necessidades de cada um dos agentes.

#### **3.1.2 Ética e confidencialidade**

As informações devem ser tratadas de forma reservada, evitando-se o uso indevido e assegurando o sigilo de dados confidenciais ou privilegiados.

Esta prática vale tanto para agentes externos quanto para os órgãos da organização, sendo recomendável a adoção de práticas preventivas por meio de termos de responsabilidade e de confiabilidade. Para tanto, são fundamentais o compromisso e o comportamento ético,

assim como a postura ilibada, não só em relação à equidade e à transparência das informações, mas também à forma de lidar com eventuais conflitos de interesses.

### 3.1.3 Visão estratégica e sensibilidade

O profissional poderá atuar preventivamente, caso anteveja alguma dificuldade na comunicação entre os agentes de governança, promovendo as ações necessárias para o alinhamento de interesses, o esclarecimento das dúvidas e a prestação de informações complementares, sem prejuízo à interação entre o presidente do conselho, o diretor-presidente e os conselheiros.

### 3.1.4 Inteligência emocional e discernimento

Principalmente em situações de estresse, o discernimento e a inteligência emocional do profissional de governança contribuem para evitar que conflitos ocorram nas tomadas de decisões, colaborando para que estas se realizem de maneira esclarecida, consciente e segura.

### 3.1.5 Comprometimento, credibilidade e independência

O profissional de governança deve inspirar confiança entre os agentes – tanto do ponto de vista da transparência quanto da fidedignidade das informações – e demonstrar comprometimento com os resultados a serem atingidos e independência em relação a interesses ou pressões, contribuindo, dessa forma, para que a tomada de decisão preserve e agregue valor ao negócio.

## ● ● ● ● 3.2 Qualificações do profissional: formação acadêmica, conhecimentos e experiência

Como já mencionado, o profissional deve trabalhar para o fiel registro das deliberações, atuando como agente neutro que assegura a transparência e a equidade das informações, ou seja, um “elo” entre todos os agentes e órgãos de governança.

Para exercer adequadamente esse papel, é importante que, independentemente da formação acadêmica, ele adquira um conhecimento sólido sobre o setor de negócios em que a organização atua, sua dinâmica interna e suas estratégias de curto e longo prazos, que se atualize permanentemente e que promova e incentive a adoção das melhores práticas de governança corporativa.

As principais interfaces da SG são definidas de acordo com a estrutura organizacional. Poderá, portanto, interagir com sócios e/ou administradores, além de áreas específicas da gestão, como jurídica, planejamento financeiro, recursos humanos, auditoria, comunicação, riscos e *compliance* e relações com investidores, entre outras.

A função principal desse profissional está relacionada ao aprimoramento do sistema de governança, sendo, portanto, inerentes às suas atividades as questões organizacionais, legais e regulatórias em qualquer organização.

### ● ● ● ● 3.3 Origem do profissional: interna x externa

Na seleção do responsável pela SG, pode surgir a dúvida sobre qual o processo a adotar: realizar um recrutamento interno ou buscar um profissional no mercado. As ponderações necessárias diferem de organização para organização.

Em uma organização que possui uma cultura forte e adota as melhores práticas de governança, a seleção de um profissional internamente parece ser o processo mais natural. Entretanto, se a governança ainda está em estágio inicial, a contratação de um profissional do mercado poderá agregar *expertise* e competências.

Esse profissional manterá um relacionamento estreito com diversas áreas e, nesse sentido, uma organização de vanguarda poderá receber com naturalidade um executivo do mercado, assim como uma organização tradicional poderá preferir o recrutamento interno.

Seja qual for a decisão tomada, é fundamental para o sucesso do profissional o planejamento de suas atribuições, o “patrocínio” do presidente do conselho e do diretor-presidente, além das características mencionadas no item 3.1.

Adicionalmente, a partir do momento em que se constitui uma SG, é importante considerar um plano de sucessão, de forma que, em eventual saída do titular da área, a organização disponha de um substituto com o conjunto de conhecimentos e experiência necessários à sua substituição.

# Posicionamento na Estrutura Organizacional e Reporte



<b>4. Posicionamento na Estrutura Organizacional e Reporte</b>	<b>32</b>
4.1 Posicionamento na estrutura organizacional	32
4.2 Reporte	32

## 4. Posicionamento na Estrutura Organizacional e Reporte

### ● ● ● ● 4.1 Posicionamento na estrutura organizacional

A partir do momento em que uma organização se torna mais madura e passa a segregar as funções de presidente do conselho de administração e de diretor-presidente, observa-se que a formalização da função da secretaria de governança (SG) passa a ser quase um imperativo.

Considerando, conforme visto anteriormente, que a independência e a isenção desse profissional são fundamentais para o desempenho das suas atividades, a área com a qual se vincula tem influência significativa na sua autonomia e nos relacionamentos dentro da organização, assim como na sua disponibilidade para priorizar as demandas.

Sua atuação não deve, portanto, estar sujeita a interesses, demandas ou conflitos de quaisquer áreas, sendo recomendável a vinculação direta da SG ao presidente do conselho – não é recomendável, desse modo, que essa função seja exercida por um membro da diretoria ou do próprio conselho.

Ao definir o seu posicionamento na estrutura organizacional, deve-se considerar o rol de responsabilidades, haja vista que a necessidade de um diálogo constante com os mais altos níveis hierárquicos demanda um adequado nível de *empowerment*, ou seja, delegação de poderes, fácil acesso às informações, liberdade de circulação e interação.

Há que se tomar cuidado, todavia, com o acúmulo de funções do profissional responsável pela função da SG, que poderá limitar sua disponibilidade de tempo e comprometer a eficácia de sua atuação.

### ● ● ● ● 4.2 Reporte

O nível hierárquico do profissional deve assegurar-lhe plenas condições de exercer seu papel com objetividade e imparcialidade, mantendo-o engajado, motivado e efetivo.

É recomendável a adoção de um plano de carreira que lhe confira reconhecimento e real possibilidade de evoluir na organização.

Deve-se, portanto, garantir a sua participação nos processos internos de avaliação de desempenho e de capacitação, sendo atribuída ao presidente do conselho, ou ao diretor-presidente, caso não haja conselho de administração, a responsabilidade pela orientação à área de recursos humanos visando à elaboração de um plano que atenda tanto às necessidades da organização quanto aos anseios do profissional.

Caso considere adequado, o presidente do conselho pode acompanhar o desenvolvimento do plano internamente ou com apoio de consultoria especializada, em conjunto com o diretor-presidente.

# Planejamento da Secretaria de Governança



<b>5. Planejamento da Secretaria de Governança</b>	<b>34</b>
5.1 Definição do escopo de atuação	34
5.2 Seleção do profissional	35
5.3 Integração, capacitação e avaliação	35

## 5. Planejamento da Secretaria de Governança

A designação de um secretário de governança ou a constituição de uma secretaria de governança (SG) é uma decisão de cada organização, ou seja, não há uma orientação única que se adeque ao perfil e ao sistema de governança de organizações de capital aberto, de capital fechado, familiares, cooperativas, estatais ou de terceiro setor.

A alteração substancial no sistema de governança ou na estrutura societária da organização pode implicar o redimensionamento das atividades do profissional de governança e/ou expansão da SG.

A sequência de etapas descrita no capítulo 6 pode contribuir para a sua implantação bem-sucedida, observando as circunstâncias individuais e a possibilidade de evolução em tamanho e complexidade, com reponsabilidades adicionais, por quaisquer mudanças no sistema de governança (considerando os ambientes legal, regulatório e voluntário, os agentes e órgãos de governança e os documentos de governança – inclusive de afiliadas, se houver).

### ● ● ● ● 5.1 Definição do escopo de atuação

O escopo de atuação da SG, como mencionado acima, é definido conforme as necessidades existentes e a complexidade de cada organização, recomendando-se a adoção dos seguintes passos, em quaisquer circunstâncias:

- A existência de um “patrocinador” (o presidente do conselho e/ou o diretor-presidente), que promova e incentive na organização o reconhecimento da importância e dos benefícios da SG;
- A definição dos agentes e órgãos de administração com os quais o profissional se relaciona, da linha de reporte, de suas principais atribuições/responsabilidades, da equipe e/ou estrutura adequada, da nomenclatura do cargo e da remuneração, entre outras;
- Recomenda-se que a SG seja exclusivamente subordinada ao órgão máximo da administração, reforçando o *empowerment* indispensável para o desempenho de suas funções;
- Caso a SG tenha um escopo de atuação ampliado, atendendo aos conselhos, aos comitês e à diretoria, é muito importante que a estrutura fornecida pela organização seja adequada, para não comprometer sua efetividade e evitar possíveis conflitos de agendas. Os documentos de governança, como estatuto social, regimentos e diretrizes, entre outros – ou pelo menos um deles –, devem contemplar a indicação de um secretário que não seja conselheiro ou a constituição de uma SG.

Existindo a SG como estrutura de apoio, os conselheiros podem manter o foco nas suas competências, e a organização pode se assegurar de que há um profissional zelando pela aderência dos documentos de governança aos ambientes legal, regulatório e voluntário.

Recomenda-se que ao menos um documento de governança descreva, formalmente, as responsabilidades e a posição que o profissional ocupa na estrutura organizacional, procurando-se evitar que a criação da SG, que tem como característica ser uma área “meio”, venha a encontrar dificuldades no relacionamento com as demais áreas, em função dos níveis hierárquicos já estabelecidos na organização.

No caso de grupos empresariais, a existência de uma SG na controladora pode servir como referência para empresas afiliadas. De qualquer forma, independentemente da existência de um profissional de governança, deve haver alinhamento das diretrizes gerais dessa área entre as empresas que compõem o grupo.

A identificação de organizações que são *benchmark*, ou seja, que adotam as melhores práticas de governança corporativa, pode contribuir para o planejamento da SG, atentando-se para diferenciais como o ambiente regulatório e a cultura organizacional, entre outros, ainda que a sua implantação se dê em fases.

## ● ● ● ● 5.2 Seleção do profissional

No capítulo 3 são elencadas algumas características pessoais e qualificações que devem ser observadas para definir o perfil adequado ao escopo de atuação da SG em qualquer organização. Somente após a definição do perfil desejado é que será tomada a decisão sobre o profissional adequado à função, isso é, se as habilidades requeridas são encontradas internamente ou se há necessidade de iniciar um processo de seleção no mercado.

## ● ● ● ● 5.3 Integração, capacitação e avaliação

Definido o escopo de atuação e escolhido o profissional de governança, este deverá elaborar, com o presidente do conselho e o diretor-presidente, um programa de integração, em especial em relação ao conselho e aos demais agentes de governança e setores com os quais terá interface, tais como comitês, conselho fiscal, se houver, auditores, diretores e principais executivos de áreas como *compliance*, controladoria, controles internos, gestão de riscos, jurídica, recursos humanos, regulação, relação com investidores, se existente, tecnologia da informação, entre outras.

A capacitação desse profissional inclui atividades de visita às principais instalações e relacionamento com pares de outras organizações, bem como a participação em grupos de trabalho e atividades de treinamentos internos e externos.

É fundamental que o profissional da SG busque permanentemente sua formação complementar e contínua, além da constante atualização em relação aos temas de governança, legais e regulatórios.



Por fim, recomenda-se que a avaliação de desempenho dessa pessoa fique sob a responsabilidade do presidente do conselho e seja feita pelos conselheiros, que são seus principais clientes internos, como forma de assegurar que ele esteja dando apoio efetivo e adequado às suas necessidades, bem como pelo diretor-presidente, visando identificar expectativas e eventuais lacunas que possam interferir negativamente na integração entre as instâncias deliberativa e executiva. Os profissionais que compõem a SG devem ser avaliados segundo metas de desempenho alinhadas com os objetivos estratégicos e com as expectativas dos agentes e órgãos de governança.

# **Evolução da Secretaria no Modelo de Governança**



## 6. Evolução da Secretaria no Modelo de Governança

Cada organização possui um modelo próprio de governança corporativa e, à medida que evolui a complexidade dos negócios ou aumentam os componentes do sistema de governança, a atuação da secretaria de governança (SG) se amplia na mesma proporção. Na etapa inicial, a organização pode eventualmente indicar um profissional para a função de secretário de governança, com dedicação de tempo parcial; em uma etapa bem mais avançada, é estruturada uma equipe sob a liderança de um profissional sênior.

O modelo a seguir apresenta algumas etapas que exemplificam a relação entre a estrutura do sistema de governança e a evolução da SG. Lembrando que cada organização possui desenvolvimento próprio em sua estrutura de governança, é importante ressaltar que o quadro indica apenas uma das inúmeras alternativas possíveis para a evolução da SG.

Evolução do Sistema de Governança	Órgãos e agentes de governança	Estrutura de apoio à governança	Principais responsabilidades (cumulativas)
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Assembleia (AG)</li> <li>Diretoria (DIR)</li> </ul>	Jurídico	Atendimento básico aos ambientes legal e regulatório
	<ul style="list-style-type: none"> <li>AG</li> <li>Conselho consultivo (CC)</li> <li>DIR</li> </ul>	Jurídico ou profissional com dedicação de tempo parcial	Disponibilização de informações ao CC e interface com DIR
	<ul style="list-style-type: none"> <li>AG</li> <li>Conselho de administração (CA)</li> <li>DIR</li> </ul>	Profissional com dedicação de tempo parcial	Integração e coordenação das instâncias deliberativa e executiva
	<ul style="list-style-type: none"> <li>AG</li> <li>CA</li> <li>Comitês (CAC)</li> <li>DIR</li> </ul>	Profissional com dedicação de tempo parcial	Integração e coordenação das instâncias deliberativa e executiva com CAC
	<ul style="list-style-type: none"> <li>AG</li> <li>CA</li> <li>CAC</li> <li>DIR</li> </ul> (Segregação de funções presidente do CA e diretor-presidente)	Profissional com dedicação de tempo integral	Integração e coordenação das instâncias deliberativa e executiva com CAC, com foco no alinhamento de expectativas
	<ul style="list-style-type: none"> <li>AG</li> <li>Conselho fiscal (CF)</li> <li>CA</li> <li>CAC</li> <li>DIR</li> <li>Auditorias interna/independente</li> </ul>	Profissional com dedicação de tempo integral, podendo ter equipe	Integração e coordenação do sistema de governança, com foco na perenidade

# Bibliografia



ARMOUR, Douglas. *The ICSA Company Secretary's Handbook*. 9<sup>th</sup> edition. London: ICSA, 2012.

ERISMANN-PEYER, Gertrud; STEGER, Ulrich & SALZMANN, Oliver. *The Insider's View on Corporate Governance: The Role of the Company Secretary*. New York: Palgrave Macmillan, 2008.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA (IBGC). *Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa*. 4. ed. São Paulo: IBGC, 2009.

\_\_\_\_\_. *Caderno de Boas Práticas de Governança Corporativa Para Empresas de Capital Fechado*. São Paulo: IBGC, 2014.

\_\_\_\_\_. *Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa*. 5. ed. São Paulo: IBGC, 2015.

MARTIN, David. *One Stop Company Secretary*. 7<sup>th</sup> edition. London: ICSA, 2011.



## Diligent Boards: o portal para conselhos de administração e governança corporativa mais usado do mundo

A solução Diligent Boards acelera e simplifica a maneira como o material do conselho é produzido e distribuído.

A Diligent é líder no mundo em tecnologias seguras para governança corporativa: soluções colaborativas para conselhos de administração, comitês e para executivos seniores.

Com mais de 100 mil usuários em sessenta países, a Diligent Corporation obteve nos últimos doze meses uma expansão de mais de 900% no Brasil, contando com algumas das mais importantes empresas do país como clientes.

O portal Diligent Boards oferece uma solução para que os documentos destinados às reuniões dos conselhos de administração sejam compartilhados com segurança e praticidade. Através de seus iPads ou computadores, os usuários podem avaliar informações, interagir, colaborar, comunicar, votar e fazer comentários, tanto *on-line* como *off-line*, de qualquer lugar, 24/7/365, com total suporte e atendimento ao cliente. E em um ambiente com um alto grau de criptografia e segurança.

<[www.diligent.com](http://www.diligent.com)>

● ● ● ● Patrocínio



Na PwC, nosso propósito é construir confiança na sociedade e resolver problemas complexos. Somos um *network* de firmas presente em 157 países com mais de 208 mil profissionais comprometidos em oferecer qualidade em serviços de auditoria e asseguração, gestão estratégica, consultoria de negócios e tributária.

Nossa especialização por setores de atividade nos permite compartilhar com os clientes tendências que surgem em estudos e pesquisas, análises sobre questões emergentes, identificação de índices de *performance* baseados nas melhores práticas globais.

Para saber mais e nos dizer o que importa para você, acesse:

<[www.pwc.com.br](http://www.pwc.com.br)>

O IBGC é uma organização exclusivamente dedicada à promoção da governança corporativa no Brasil e o principal fomentador das práticas e discussões sobre o tema no país, tendo alcançado reconhecimento nacional e internacional.

Fundado em 27 de novembro de 1995, o IBGC – sociedade civil de âmbito nacional, sem fins lucrativos – tem o propósito de ser referência em governança corporativa, contribuindo para o desempenho sustentável das organizações e influenciando os agentes da nossa sociedade no sentido de maior transparência, justiça e responsabilidade.

O instituto conta, ainda, com sete capítulos regionais – Ceará, Minas Gerais, Paraná, Pernambuco, Rio de Janeiro, Santa Catarina e Rio Grande do Sul. Os capítulos são um instrumento para ampliação do alcance da atuação do IBGC em todo o território nacional.

**IBGC** | Instituto Brasileiro de Governança Corporativa

Av. das Nações Unidas, 12.551  
25º andar - cj. 2508 - Brooklin Novo  
World Trade Center - SP  
04578-903 - São Paulo - SP  
Tel.: 55 11 3185.4200  
Fax.: 55 11 3043.7005  
Email: [ibgc@ibgc.org.br](mailto:ibgc@ibgc.org.br)  
[www.ibgc.org.br](http://www.ibgc.org.br)

## Boas Práticas para Secretaria de Governança

### Cadernos de Governança Corporativa



#### Patrocínio:



#### Apoio:

