

## 7

### Referências bibliográficas

AGUILERA, R. V. et al. **An organizational approach to comparative corporate governance: Costs, contingencies, and complementarities.** Disponível em: <<http://www.ssrn.com/abstract=955043>>. p. 1-45, 2007.

ALMEIDA, F. G. **Governança Corporativa no Brasil: Criação de valor com base na gestão corporativa.** Dissertação, PUC-Rio, 2000.

ANATEL - Agência Nacional de Telecomunicações. **Sobre a Anatel: Missão, Atribuição e Características,** Disponível em: <<http://www.anatel.gov.br>>. Acesso em: 23 de novembro de 2009

ANDRADE, L. P. **Governança Corporativa dos Bancos no Brasil.** Dissertação, PUC-Rio, 2005.

ARMENAKIS A. A.; BEDEIAN, A. G. Organizational Change: A Review of Theory and Research in the 1990s. **Journal of Management**, v. 25, n. 3, p. 293–315, 1999.

BECKER, G. V. **O Papel da Gestão de Pessoas em Processo de Fusões e Aquisições de Empresas.** EnANPAD, 2002

BEL, G.; TRILLAS, F. **Privatization, corporate control and regulatory reform: The case of Telefonica.** Telecommunications Policy v. 29, p. 25-51, 2005.

BORGES, L. F.; MOTTA, J. L.; SILVEIRA, A. M. **Exemplo de Modelo Referencial de Governança Corporativa.** 26ª. Revista do BNDES, v. 13, p. 191-222. Rio de Janeiro, 2006.

\_\_\_\_\_.; SERRÃO C. F. B. **Aspectos de Governança Corporativa Moderna no Brasil.** 24ª. Revista do BNDES, v. 12, p. 111-148. Rio de Janeiro, 2005.

BOVESPA – Bolsa de Valores de São Paulo. **Níveis diferenciados de governança corporativa/regulamento de práticas diferenciadas de governança corporativa**. São Paulo, mar 2001 (revisão em set.2007).

\_\_\_\_\_. Boletim Informativo n. 134, dezembro 2008. Disponível em: <<http://www.bovespa.com.br>>. Acesso em: 18 de dezembro de 2008.

BRESSAN, C. L. **Uma contribuição à compreensão do fenômeno de mudanças organizacionais a partir da percepção gerencial**. Dissertação, UnB Brasília, 2001.

BRYANT, M.; COX, J. W. Conversion stories as shifting narratives of organizational change. **Journal of Organizational Change Management**, v. 17, n. 6, p. 578-592, 2004.

CAMARGOS, M. A.; HELAL, D. H. **A Interface da Governança Corporativa e da Confiança em Organizações Combinadas: Uma análise teórica do papel da confiança em processos de fusões e aquisições**. III Encontro de Estudos em Estratégia, São Paulo, p.1-17, maio/2007

CARVALHO, A. G. **Efeitos da Migração para os níveis de Governança da Bovespa**. Disponível em: <<http://www.bovespa.com.br>>. Acesso em: 15 de dezembro de 2008.

COLLINS, D. **Organizational Change: Sociological Perspectives**. Routledge: London, 1998.

CUNNINGHAM, G. B. The relations among commitment to change, coping with change, and turnover intentions. **European Journal of Work and Organizational Psychology**. v. 15, p. 29-45, 2006

DENIS D. K. **Twenty-five years of corporate governance research . . . and counting**. Review of Financial Economics. v. 10, p. 191–212, 2001.

EDITORIAL. **Corporate control and industry structure in global communications: an introduction**. Telecommunications Policy v. 26, p. 219-224, 2002

FAIN, A. P. **O Setor de Telecomunicações no Brasil**. Monografia, PUC-Rio, 2004.

FILATOTCHEV, I. et al. Governance, organizational capabilities, and restructuring in transition economies. **Journal of World Business**. v. 38, p. 331-347, 2003.

FORD, J. D. Organizational change as shifting conversations. **Journal of Organizational Change Management**, v. 12, n. 6, p. 480-500, 1999.

GIL, A. C. **Como Elaborar Projetos de Pesquisas**. 4<sup>a</sup>. ed. São Paulo: Atlas, 2008. 159p.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA (IBGC). **Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa**. 4<sup>a</sup>. ed. São Paulo: IBCG, 2009. Disponível em: <<http://www.ibgc.org.br/CodigoMelhoresPraticas.aspx>>. Acesso em: 21 Abril 2010.

\_\_\_\_\_. **Governança Corporativa em Tempos de Crise**. 1<sup>a</sup>. ed. São Paulo: Saint Paul Editora, 2009. 302p.

JENSEN, M. C.; MECKLING, W. H. Theory of the Firm: managerial behavior, agency costs and ownership structure. **Journal of Financial Economics**. Amsterdam: North Holland, v. 3, p. 305-360, 1976.

JIAN, G. **Unpacking Unintended Consequences in Planned Organizational Change**. Management Communications Quarterly, v. 2, p. 5-28, 2007.

KANTER, R. M. **Managing the human side of Change**. Management Review, April, p. 52-56, 1985

LA PORTA. et al . Corporate Ownership around the World. **Journal of Finance**, v. 54, n. 2, p. 471-517, 1999.

\_\_\_\_\_.; VISHNY, R. W. Law and Finance. **Journal of Political Economy**, v. 106, n. 2, p. 1113-1155, 1998.

LETHBRIDGE, E. Governança Corporativa. **4<sup>a</sup> Revista do BNDES**, v. 4, p. 209-232. Rio de Janeiro, 1997

LIMA, S. M. V. **Mudança Organizacional: Teoria e Gestão** 1<sup>a</sup> ed. Rio de Janeiro: FGV, 2003. 348p.

LOPES, W. P. **Uma abordagem para Aplicação Integrada de Cenários de Estratégia com Avaliação de Opções Reais em Telecomunicações**. Dissertação, PUC RJ, 2004.

MARTINS, H. C.; HILDEBRAND, D. F. N.; ZIVIANI, F. **Governança Corporativa: Um Estudo da Produção Científica da ANPAD no período de 2000 a 2007**. XXXII Encontro da ANPAD, 2008.

MENDES, A. G. S. T.; VIEIRA, S. P. Governança Corporativa: Uma Análise de sua Evolução e Impactos no Mercado de Capitais Brasileiro. **22<sup>a</sup>. Revista do BNDES**, v. 11, p. 103-122. Rio de Janeiro, 2004.

MEYER, J. W.; ROWAN, B. Institutionalized Organizations: Formal Structure as Myth and Ceremony, **American Journal of Sociology**, v. 83, n. 2, p. 340-363, 1977.

MINTZBERG, H. **Structure in 5's: A Synthesis of the Research on Organization Design**, Management Science, v.26, n. 3, p. 322-341, 1980. \_\_\_\_\_.; WESTLEY F. Cycles of Organizational Change. **Strategic Management Journal**, v. 13, p. 39-59, 1992.

MUNIZ, J. C. **O Comprometimento do Indivíduo em Contexto de Mudança: Um Estudo das Principais Barreiras e Facilitadores**. Dissertação, PUC RJ, Rio de Janeiro, 2010

OSWICK, C. et al. Looking forwards: discursive directions in organizational change. **Journal of Organizational Change Management**. v. 18, n. 4, p. 383-390, 2005.

PARISH, J. T.; CADWALLADER, S.; BUSCH, P. Want to, need to, ought to: employee commitment to organizational change. **Journal of Organizational Change Management**. v. 2, n. 1, p. 32-52, 2008.

PETTIGREW, A. M. Theoretical, methodological, and empirical issues in studying change: a response to Starkey. **Journal of Management Studies**, v. 24, n. 4, p. 420-426.

SAMPAIO, B. G. **Alianças Estratégicas no Setor de Telecomunicações**. Um Estudo de Caso da Oi. Dissertação, PUC-Rio, Rio de Janeiro, 2007.

SHLEIFER, A.; VISHNY, R. W. A Survey of Corporate Governance. **The Journal of Finance**, v. 52, n. 2, p. 737-783, 1997.

SILVA, A. L. C. **Governança Corporativa e Sucesso Empresarial: melhores práticas para aumentar o valor da firma**. São Paulo: Saraiva, 2006.

\_\_\_\_\_.; LEAL, R. P. C. **Governança Corporativa: evidências empíricas no Brasil**. São Paulo: Atlas, 2007.

SILVA, J. R. G. **Comunicação e Mudança em Organizações Brasileiras: Desvendando um quadro de referência sob a ótica do sujeito e da reconstrução de identidades**. PUC-Rio, Rio de Janeiro, 2001.

SOUSA, E. L. **Aspectos que Facilitam ou Dificultam a Implementação da Abordagem Seis Sigma em uma Empresa do Setor de Serviços: O Caso Da Telemar**. PUC-Rio, Rio de Janeiro, 2006.

STEVENSON, W. B. Planned Organizational Change and Organizational Networks. **Journal of Applied Behavioral Science**, v. 39, p. 238-242. 2003.

TELEBRASIL - **O Setor de Telecomunicações no Brasil Uma Visão Estruturada**. Rio de Janeiro, 2008. 43p

\_\_\_\_\_. **30 Anos de Sucesso e Realizações**. Rio de Janeiro. 176p. 2004.

\_\_\_\_\_. **O Desempenho do Setor de Telecomunicações no Brasil Séries Temporais – 3T08**. Rio de Janeiro, 137p. 2008.

THURLOW, A.; MILLS, J. H. Change, Talk and Sensemaking. **Journal of Organizational Change Management**, v. 22, n. 5, p. 459-479, 2009.

TRILLAS, F. **Mergers, Acquisitions and Control of Telecommunications Firms in Europe**. *Telecommunications Policy*. v. 26, p. 269-286, 2002.

WEICK, K. E. **Sensemaking in Organizations**, London: Sage, 1995.

\_\_\_\_\_.; QUINN, R. E. **Organizational Change and Development**. *Annual Review of Psychology*, n. 50, p.361-386, 1999.

WHELAN-BERRY, K. S.; GORDON, J. R.; HININGS, C. R. Strengthening Organizational Change Process. **The Journal of Applied Science**, v. 39 n. 2, p. 186-207, jun. 2003.

WOOD, T. Jr. **Mudança Organizacional**. 5ª. Ed. São Paulo: Atlas, 2009. 328p.

YIN, R. K. **Estudo de Caso**. 3a. Ed. Porto Alegre: Bookman, 2005. 212p.

ZELL, D. Organizational Change as a Process of Death, Dying, and Rebirth. **Journal of Applied Behavioral Science**, v. 39, p. 73, 2003.

ZORN, T. E.; PAGE, D. J.; CHENEY, G. Nuts about Change: Multiple Perspectives on Change-Oriented Communication in a Public Sector Organization. **Management Communication Quarterly**. v. 13, n. 4, p. 515-566, 2000.

## 8

### Apêndices e anexos

#### 8.1.

#### Apêndice 1: Roteiro de Entrevista utilizado para guiar a pesquisa de campo

#### Como a implementação das práticas da Governança Corporativa é afetada pela Mudança Organizacional, em uma empresa de Telecomunicações: Um estudo de caso da Nova Oi

Segundo o IBGC, a Governança Corporativa é o sistema, ou conjunto de processos, pelo qual as organizações são dirigidas, monitoradas e incentivadas, envolvendo os relacionamentos entre proprietários, Conselhos de Administração, Diretoria e órgãos de controle. **As boas práticas de Governança Corporativa convertem princípios em recomendações objetivas**, alinhando interesses com a finalidade de preservar e otimizar o valor da organização, facilitando seu acesso a recursos e contribuindo para sua longevidade.

Quatro princípios básicos inspiram o Código, a saber:

- (i) **transparência**, mais do que "a obrigação de informar, a Administração deve cultivar o desejo de informar", de forma que não existam obstáculos ao fluxo e à divulgação das informações;
- (ii) **eqüidade**, tratando igualmente todos aqueles com os quais a empresa se relaciona;
- (iii) **prestação de contas** por parte dos agentes de governança;
- (iv) **responsabilidade corporativa**, ou seja, que os executivos e conselheiros considerem, na execução da estratégia da empresa, questões sociais e ambientais.

Tais princípios norteiam as práticas de governança sugeridas no Código, as quais estão divididas em seis capítulos:

- (1) propriedade; (2) conselho de administração; **(3) gestão**; (4) auditoria independente; (5) conselho fiscal; e (6) conduta e conflito de interesses

**Para fins dessa dissertação, o foco será em como a mudança organizacional impacta a implementação das práticas recomendadas no capítulo sobre Gestão**

**Definição do capítulo Gestão pelo IBGC** : seção que trata das questões relativas à gestão da companhia, onde se sugere que cada diretor deve prestar conta de suas atribuições ao executivo principal e este ao Conselho de Administração. Todos estes gestores são os responsáveis em imprimir um relacionamento transparente com todas as partes interessadas (acionistas, funcionários, clientes, governos, etc) da sociedade. **A transparência na divulgação das informações** (disclosure) também deve ser o objetivo dos gestores, ou seja, as informações devem ser equilibradas e de qualidade abordando tanto aspectos positivos como negativos. Além disso, o **Relatório Anual, que é a forma mais abrangente e usual de prestação de contas**, não deve se limitar ao que é exigido pela legislação vigente. Informações importantes como as práticas de governança adotadas, as participações e **divulgação da remuneração** dos conselheiros e diretores e a confecção das demonstrações financeiras conforme as **normas internacionais devem estar contempladas no Relatório Anual.**, Além do relatório anual, incentiva-se a divulgação de **relatórios periódicos de forma que a informação deve fluir tempestivamente** e não somente no final do ano. **Canais virtuais e outras tecnologias** devem ser explorados para buscar a **rapidez e a difusão de informações.**

#### **Roteiro de Entrevista**

1. De uma maneira geral, onde e quais foram às mudanças ocorridas ao longo da história da organização para atender as necessidades de Governança Corporativa?
2. As razões das mudanças foram de que natureza (de que tipo)? **Se deu como resposta à alguma crise interna ou externa ou foram de ordem tecnológica?**
3. Na sua avaliação, qual o nível de compreensão da alta administração (diretores e superintendentes) com relação à importância da GC para a empresa?
4. Como se deu o processo de definição das áreas que suportam a necessidade de garantir o atendimento às práticas da Gestão e seus princípios (transparência, equidade, prestação de contas e responsabilidade corporativa)?
5. Qual o papel da Gerência de Governança Corporativa na Oi, e quais as principais atribuições dessa gerência?

6. Que mudanças a Oi implementou para atingir às boas práticas recomendadas no capítulo Gestão?
7. No processo de implementação das mudanças mencionadas acima, quais ações facilitaram e quais dificultaram o processo?
8. Na sua avaliação, qual o grau de importância que a comunicação possui nos processos inerentes à implementação das ações que suportam às práticas recomendadas no capítulo Gestão da GC e os princípios que a norteiam?
9. Que você tenha conhecimento, que ações de comunicação efetivas foram realizadas?
10. Você sugeriria ações de comunicação diferentes das que foram implementadas. Se sim, quais?



## 8.2.

### Apêndice 2: E-mail enviado ao grupo de executivos para realização das entrevistas

Rio de Janeiro, 19 de Abril de 2010

Caros senhores,

Sou colaboradora da Oi há quase 8 anos e no presente momento, também estou em fase de elaboração de minha dissertação de mestrado em Administração de Empresas, versando sobre os temas “Governança Corporativa e Mudança Organizacional”, tendo como orientadora a Prof<sup>a</sup>. Dra. Sandra Regina da Rocha Pinto da instituição PUC-Rio.

A pesquisa, têm como objetivo principal identificar **Como a implementação das práticas da Governança Corporativa é afetada pela Mudança Organizacional, em uma empresa de Telecomunicações**. Como recorte da pesquisa, as práticas em foco, são aquelas destacadas no capítulo GESTÃO definidas no código do IBGC.

Sendo a **Oi** uma das principais organizações em seu setor e um exemplo de empresa que construiu uma história de sucesso junto aos seus clientes e a seu corpo de colaboradores, muito me interessa poder elaborar um estudo de caso considerando o seu processo de mudanças, e como este afeta a implementação das práticas de Governança Corporativa.

Espera-se que, como resultado, seja gerado, um conhecimento e entendimento maior a respeito da relação entre mudanças organizacionais e governança corporativa, e possa se tornar um recurso para gerar aprendizagem no que diz respeito ao planejamento e à gestão das mudanças relacionadas com a Governança Corporativa.

Assim, venho solicitar aos senhores sua disponibilidade para entrevistá-los por um período aproximado de 30 minutos. Gostaria de ressaltar ainda que, no tratamento e divulgação dos resultados da dissertação, em momento algum será mencionado o nome dos entrevistados, preservando a empresa de qualquer exposição que não seja de sua concordância, havendo, para isso, a possibilidade de utilização de recursos de apresentação dos resultados de forma anônima ou com a utilização de nome fantasia para representar a empresa.

Agradeço desde já a atenção dispensada à minha proposição. Estejam certos de que será para mim uma oportunidade inestimável, a de poder desenvolver tal trabalho com os senhores, tendo em conta a grande importância dessa empresa. Estou confiante também de que essa poderá ser uma grande contribuição que estaremos prestando ao desenvolvimento do conhecimento sobre a administração no Brasil.

Coloco-me, finalmente, à sua disposição para prestar quaisquer outros esclarecimentos que se julguem necessários.

Atenciosamente,

Juliana Toledo Relvas.

Tel.: (21)-31312228 ou (21)-88010745 e-mail: juliana.relvas@oi.net.br

## Anexo 1: Classificação do níveis de Governança Corporativa segundo o BOVESPA

As companhias no **Nível 1** comprometem-se com melhorias na prestação de informações ao mercado e com a dispersão acionária.

As principais práticas agrupadas no Nível 1 são:

- Manutenção em circulação de uma parcela mínima de ações, representando 25% do capital;
- Realização de ofertas públicas de colocação de ações por meio de mecanismos que favoreçam a dispersão do capital;
- Melhoria nas informações prestadas trimestralmente, entre as quais a exigência de consolidação e de revisão especial;
- Cumprimento de regras de *disclosure* em operações envolvendo ativos de emissão da companhia por parte de acionistas controladores ou administradores da empresa;
- Divulgação de acordos de acionistas e programas de *stock options*; e
- Disponibilização de um calendário anual de eventos corporativos.

Para a classificação como companhia do **Nível 2**, além da aceitação das obrigações contidas no Nível 1, os critérios de listagem são:

- Mandato unificado de um ano para todo o Conselho de Administração;
- Disponibilização de balanço anual seguindo as normas do US GAAP ou IAS;
- Extensão para todos os acionistas detentores de ações ordinárias das mesmas condições obtidas pelos controladores quando da venda do controle da companhia e de, no mínimo, 70% desse valor para os detentores de ações preferenciais;
- Direito de voto às ações preferenciais em algumas matérias, como transformação, incorporação, cisão e fusão da companhia e aprovação de contratos entre a companhia e as empresas do mesmo grupo;
- Obrigatoriedade de realização de uma oferta de compra de todas as ações em circulação, pelo valor econômico, nas hipóteses de fechamento do capital ou cancelamento do registro de negociação no Nível 2; e
- Adesão à Câmara de Arbitragem para a resolução de conflitos societários.

O **Novo Mercado** é um segmento no qual as empresas devem se comprometer com a adoção de práticas de governança corporativa e *disclosure* adicionais em relação ao que é exigido pela legislação. Sua principal inovação, em relação à legislação, é a proibição de emissão de ações preferenciais. Porém, essa não é a única, pois as empresas que ingressarem no Novo Mercado têm como obrigações adicionais, resumidamente:

- Realização de ofertas públicas de colocação de ações por meio de mecanismos que favoreçam a dispersão do capital;
- Manutenção em circulação de uma parcela mínima de ações representando 25% do capital;
- Extensão para todos os acionistas das mesmas condições obtidas pelos controladores quando da venda do controle da companhia;
- Estabelecimento de um mandato unificado de um ano para todo o Conselho de Administração;
- Disponibilização de balanço anual seguindo as normas do US GAAP ou IAS;
- Introdução de melhorias nas informações prestadas trimestralmente, entre as quais a exigência de consolidação e de revisão especial;
- obrigatoriedade de realização de uma oferta de compra de todas as ações em circulação, pelo valor econômico, nas hipóteses de fechamento do capital ou de cancelamento do registro de negociação no Novo Mercado;
- e
- Cumprimento de regras de *disclosure* em negociações envolvendo ativos de emissão da companhia por parte de acionistas controladores ou administradores da empresa.

## **Anexo 2 - Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa: Capítulo 3**

### **3 Gestão**

#### **3.1. Atribuições**

O diretor-presidente é responsável pela gestão da organização e coordenação da Diretoria. Ele atua como elo entre a Diretoria e o Conselho de Administração. É o responsável ainda pela execução das diretrizes fixadas pelo Conselho de Administração e deve prestar contas a este órgão. Seu dever de lealdade é para com a organização.

Cada um dos diretores é pessoalmente responsável por suas atribuições na gestão. Deve prestar contas ao diretor-presidente e, sempre que solicitado, ao Conselho de Administração, aos sócios e demais envolvidos, com a anuência do diretor-presidente.

O diretor-presidente, em conjunto com os outros diretores e demais áreas da companhia, é responsável pela elaboração e implementação de todos os processos operacionais e financeiros, após aprovação do Conselho de Administração. O conceito de segregação de funções deve permear todos os processos.

#### **3.2. Indicação dos diretores**

Cabe ao diretor-presidente a indicação dos diretores e a proposição de suas respectivas remunerações para aprovação do Conselho de Administração.

#### **3.3. Relacionamento com as partes interessadas (*stakeholders*)**

Partes interessadas são indivíduos ou entidades que assumem algum tipo de risco, direto ou indireto, relacionado à atividade da organização. São elas, além dos sócios, os empregados, clientes, fornecedores, credores, governo, comunidades do entorno das unidades operacionais, entre outras.

O diretor-presidente e os demais diretores devem garantir um relacionamento transparente e de longo prazo com as partes interessadas e definir a estratégia de comunicação com esses públicos.

### **3.4. Transparência (disclosure)**

O diretor-presidente deve garantir que sejam prestadas aos *stakeholders* as informações de seu interesse, além das que são obrigatórias por lei ou regulamento, tão logo estejam disponíveis. Ele deve assegurar que essa comunicação seja feita com clareza e prevalecendo a substância sobre a forma. A Diretoria deve buscar uma linguagem acessível ao público-alvo em questão.

As informações devem ser equilibradas e de qualidade. A comunicação deve abordar tanto os aspectos positivos quanto os negativos, de modo a oferecer aos interessados uma correta compreensão da organização.

Toda informação que possa influenciar decisões de investimento deve ser divulgada imediata e simultaneamente a todos os interessados. Internet e outras tecnologias devem ser exploradas para buscar a rapidez e a ampla difusão de tais informações (vide 6.5).

### **3.5. Relatórios periódicos**

Como resultado de uma política clara de comunicação e de relacionamento com as partes interessadas, a organização deve divulgar, ao menos em seu *website*, de forma completa, objetiva, tempestiva e igualitária, relatórios periódicos informando sobre todos os aspectos de sua atividade empresarial, inclusive os de ordem socioambiental, operações com partes relacionadas (vide 6.2.1), custos das atividades políticas e filantrópicas (vide 6.6), remuneração dos administradores, riscos, entre outras, além das informações econômico-financeiras e das demais exigidas por lei. Esses relatórios devem conter ainda relatos sobre as atividades do Conselho e seus comitês, assim como um detalhamento do modelo de gestão e de governança.

O relatório anual é a mais abrangente e usual forma de prestação de informações à sociedade, mas não deve ser usado como limitador da tempestividade e da periodicidade da comunicação da companhia. Canais virtuais e outras tecnologias devem ser explorados para buscar a rapidez e a difusão de informações.

### **3.5.1. Padrões internacionais**

As organizações devem reconhecer as tendências internacionais e as exigências da sociedade. Por isto, devem preparar os relatórios periódicos de acordo com padrões internacionalmente aceitos, no que diz respeito à contabilidade e às diretrizes para elaboração de relatórios que incluam aspectos econômico-financeiros, sociais, ambientais e de Governança Corporativa<sup>20</sup>. Esta postura permite a comparabilidade de relatórios, de modo que investidores e a sociedade em geral possam conhecer os compromissos, políticas, indicadores e princípios de ordem ética das organizações. Tais informações contribuem para uma melhor avaliação da qualidade gerencial da organização e dos riscos aos quais ela está disposta a submeter-se.

### **3.6. Controles internos**

O diretor-presidente, em conjunto com a Diretoria e auxiliado pelos demais órgãos de controle vinculados ao Conselho de Administração, é responsável pela elaboração e proposição para aprovação do Conselho de sistemas de controles internos. Esses sistemas são voltados a monitorar o cumprimento dos processos operacionais e financeiros, assim como os riscos de não conformidade. A eficácia desses controles deve ser revista, no mínimo, anualmente. Os sistemas de controles internos deverão estimular que os órgãos da Administração encarregados de monitorar e fiscalizar adotem atitude preventiva, prospectiva e proativa na minimização e antecipação de riscos.

<sup>20</sup> Exemplo: diretrizes para elaboração de relatórios da Global Reporting Initiative (GRI).

### **3.7. Código de conduta**

O diretor-presidente e a Diretoria devem zelar pelo cumprimento do Código de Conduta (vide 6.1) da organização aprovado pelo Conselho de Administração.

### **3.8. Avaliação do diretor-presidente e da diretoria**

O diretor-presidente deve ser, anualmente, avaliado pelo Conselho de Administração. Ele é responsável pelo processo de avaliação da Diretoria, que deve ser compartilhado com o Conselho de Administração — neste caso, por meio do Comitê de Remuneração ou de Recursos Humanos, se houver (vide 2.31).

### **3.9. Remuneração dos gestores**

A remuneração total da Diretoria deve estar vinculada a resultados, com metas de curto e longo prazos relacionadas, de forma clara e objetiva, à geração de valor econômico para a organização. O objetivo é que a remuneração seja uma ferramenta efetiva de alinhamento dos interesses dos diretores com os da organização.

As organizações devem ter um procedimento formal e transparente de aprovação de suas políticas de remuneração e benefícios aos diretores, incluindo eventuais incentivos de longo prazo pagos em ações ou nelas referenciados. Devem ser levados em conta os custos e os riscos envolvidos nesses programas e eventual diluição de participação acionária dos sócios. Os valores e a política de remuneração dos executivos, propostos pelo conselho, devem ser encaminhados para aprovação pela assembléia.

A estrutura de incentivos deve incluir um sistema de freios e contrapesos que indique os limites de atuação dos envolvidos, evitando que uma mesma pessoa controle o processo decisório e a sua respectiva fiscalização. Ninguém deve estar envolvido em qualquer deliberação que inclua sua própria remuneração.

A remuneração dos diretores deve ser divulgada individualmente ou, ao menos, em bloco separado do montante relativo ao Conselho de Administração. Caso não haja divulgação dos valores individuais pagos aos diretores, a organização deve justificar sua opção de maneira ampla, completa e transparente. Deve ainda destacar, pelo menos, a média dos valores pagos, além do menor e do maior valor com as respectivas justificativas para essa disparidade.

A divulgação deve incluir todo tipo de remuneração recebida pelos diretores, como, por exemplo: a) salários; b) bônus; c) benefícios baseados em valores mobiliários, em especial os baseados em ações; d) gratificações de incentivo; e) pagamentos projetados em benefícios pós-emprego, em programas de aposentadoria e de afastamento; e f) outros benefícios diretos e indiretos, de curto, médio e longo prazo.

Devem ser divulgados também valores relativos a eventuais contratos de consultoria entre a organização, sociedade controlada ou coligada, e a sociedade controlada por executivos.

As metas e as premissas de eventual remuneração variável devem ser mensuráveis, passíveis de serem auditadas e publicadas. As regras inerentes às políticas de remuneração e benefícios dos administradores, incluindo os eventuais incentivos de longo prazo pagos em ações ou nelas referenciados, devem ser divulgadas e explicadas. Dentre os itens que devem ser informados, caso haja remuneração variável, incluem-se:

- Os mecanismos de remuneração variável (percentual dos lucros, bônus, ações, opções de ações, etc.);
- Os indicadores/métricas de desempenho usados no programa de remuneração variável;
- Os níveis de premiação-alvo (pagos em caso de cumprimento de 100% das metas);
- As principais características do eventual plano de opções de ações (elegíveis, preço de exercício, prazo de carência e vigência das opções, critério para definição do número de opções, frequência de outorgas, diluição máxima, diluição anual, etc.);
- Descrição dos benefícios oferecidos;



- O mix (composição percentual), possível e efetivamente pago, da remuneração total, ou seja, quanto cada componente (fixo, variável, benefícios e planos de ações) representa do total.

### **3.10.**

#### **Acesso às instalações, informações e arquivos**

A Diretoria deve facilitar o acesso dos membros do Conselho de Administração e do Conselho Fiscal às instalações da companhia e informações, arquivos e documentos necessários ao desempenho de suas funções, inclusive os relativos a exercícios anteriores.