Governança corporativa: princípios orientadores para a supervisão pelo conselho de administração

COSO
COMMITTEE OF SPONSORING ORGANIZATIONS

Sobre os autores e colaboradores

O *Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission* (COSO) é uma organização reconhecida mundialmente, dedicada à produção de conhecimento que fortalece a governança, a gestão de riscos, os controles internos e a detecção de fraudes. Para isso, desenvolve estruturas e orientações abrangentes que ajudam as organizações a reduzir fraudes e melhorar o desempenho e a supervisão. O COSO é uma iniciativa do setor privado, patrocinada e financiada conjuntamente por:

- *American Accounting Association* (AAA)
- *American Institute of Certified Public Accountants* (AICPA)
- *Financial Executives International* (FEI)
- *Institute of Management Accountants* (IMA)
- *The Institute of Internal Auditors* (IIA)

Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission – COSO

Membros do conselho

Lucia Wind
Presidente do Conselho e diretora executiva do COSO

Douglas F. Prawitt
Conselheiro coordenador do COSO
American Accounting Association

Larry R. White
Institute of Management Accountants

Jennifer Burns
American Institute of Certified Public Accountants

Lisa Halper
Financial Executives International

Benito Ybarra
The Institute of Internal Auditors

PwC

Autores principais



Lillian M. Borsa
Colíder do projeto
e principal do *Governance Insights Center*



Brian M. Schwartz
Colíder do projeto
e principal do *Governance Insights Center*



Paul DeNicola
Editor executivo
e principal do *Governance Insights Center*



Carin Robinson
Diretora sênior
e redatora-chefe



Matt DiGuiseppe
Diretor executivo
e redator-chefe



Lauren Cohen
Gerente

PwC

Colaboradores adicionais

Claudia Montgomery
Diretora executiva

Ashley Burgstahler
Diretora

Catherine Hall
Diretora

Katee Puterbaugh
Diretora

Nicholas Bochna
Gerente

Consultores do projeto

Os consultores do projeto foram selecionados pelo Conselho do COSO. A escolha considerou o conhecimento e a experiência de cada integrante em governança corporativa, para que pudessem oferecer orientações e comentários durante o desenvolvimento desta publicação.

Patricia K. Miller
Presidente do grupo consultivo do projeto
Deloitte & Touche LLP (aposentada)

Lucia Wind
Presidente do Conselho e diretora executiva do COSO

William Gipson
Conselheiro independente

Dawnella Johnson
Crowe LLP

Lindsay Jordan
Ernst & Young LLP

Aeisha Mastagni
CalSTRS

Karen Narwold
Conselheira independente

Kris Pederson
Profissional independente de governança

Paul Perry
Warren Averett (AICPA)*

Laura Phillips
Profissional independente de governança (FEI)*

Michael Phillips
South Georgia Banking Company (IMA)*

Andrew Struthers-Kennedy
Protiviti (IIA)*

Mark H. Taylor, Ph.D
University of South Florida (AAA)*

**Representante de uma organização patrocinadora do COSO*

Copyright © 2026, *The Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission* (COSO). 1234567890 PIP 19876. Todos os direitos reservados. Nenhuma parte desta publicação pode ser reproduzida, redistribuída, transmitida ou exibida, sob qualquer forma ou por qualquer meio, sem autorização por escrito. Para obter informações sobre licenciamento e autorização para reimpressão, entre em contato com o agente de licenciamento e permissões do *American Institute of Certified Public Accountants* responsável pelos materiais protegidos por direitos autorais do COSO. Envie todas as consultas para Copyright-Permissions@aicpa-cima.com, aos cuidados de: Senior Manager, Licensing & Rights, 220 Leigh Farm Rd., Durham, NC 27707. Consultas por telefone podem ser feitas pelo número 888-777-7077.

Sumário

Mensagem do Conselho de Administração do COSO 5

Sobre esta publicação 6

Como usar esta publicação 7

Como os princípios orientadores estão organizados 8

Visão geral dos princípios orientadores 9

Princípio orientador 1: Estrutura de governança do conselho 10

Princípio orientador 2: Prestação de contas e responsabilidade do conselho 12

Princípio orientador 3: Composição e liderança do conselho 15

Princípio orientador 4: Efetividade do conselho 17

Princípio orientador 5: Propósito, missão e valores 20

Princípio orientador 6: Cultura, conduta e tom da alta liderança 22

Princípio orientador 7: Estratégia, objetivos e desempenho 24

Princípio orientador 8: Tecnologia e dados 27

Princípio orientador 9: Relacionamento com as partes interessadas 31

Princípio orientador 10: Liderança executiva e sucessão 34

Princípio orientador 11: Desempenho e remuneração dos executivos 37

Princípio orientador 12: Gestão de riscos e controles internos 40

Considerações finais 43

Apêndice: glossário 44

Mensagem do Conselho do COSO

Esta publicação reúne princípios claros para orientar a governança no âmbito do conselho. Ela se apoia no trabalho desenvolvido pelo COSO ao longo de anos em gestão de riscos, controles internos e supervisão, e busca servir como referência comum em ambientes nos quais as expectativas sobre a governança não estão integradas. O COSO parte do entendimento de que gestão de riscos e controles internos eficazes funcionam dentro de um ambiente de governança mais amplo e são por ele fortalecidos. Esse ambiente envolve a supervisão exercida pelo conselho, o princípio de prestação de contas e responsabilidade, o fluxo de informações e a cultura.

Os princípios orientadores foram concebidos para serem lidos em conjunto. Eles não funcionam como uma lista de verificação. Cabe a cada conselho definir como e em que medida adotá-los, de acordo com as circunstâncias da organização. Em conjunto, eles oferecem uma forma estruturada de avaliar se as práticas de governança permanecem coerentes, equilibradas e alinhadas ao propósito, à missão, aos valores e à direção de longo prazo da organização. Em vez de prescrever ações, os princípios oferecem uma perspectiva prática para que o conselho discuta como as diferentes responsabilidades de supervisão se articulam e são exercidas em cada contexto.

O COSO oferece esta publicação para apoiar os conselhos e demais agentes de governança no fortalecimento contínuo da supervisão eficaz. O princípio por trás desse trabalho é que uma governança sólida depende da forma como a responsabilidade e a prestação de contas são exercidas para gerar valor no longo prazo.

A perspectiva do COSO sobre governança corporativa

Governança corporativa é o conjunto de estruturas e processos de supervisão por meio dos quais um conselho bem-informado orienta a organização na execução de sua estratégia e de seus objetivos, com o propósito de maximizar o valor no longo prazo, de maneira ética e em conformidade com o ambiente jurídico e regulatório aplicável.

Sobre esta publicação

O COSO desenvolveu esta publicação em colaboração com a PwC US Consulting LLP para oferecer princípios orientadores e exemplos práticos que ajudem os conselhos a exercer uma supervisão eficaz em um ambiente de governança em transformação. Os princípios foram concebidos para diferentes tipos de organização – companhias abertas, empresas de capital fechado e entidades sem fins lucrativos – e para diferentes países e jurisdições.

A publicação ajuda os conselhos a avaliar se seu modelo de governança continua adequado à sua finalidade. Para isso, esclarece papéis, qualifica as discussões sobre governança e destaca práticas que favorecem a tomada disciplinada de decisões, fortalecem mecanismos de prestação de contas e responsabilidade e estimulam o questionamento construtivo. Seu conteúdo se baseia em ampla pesquisa, na análise de orientações sobre governança reconhecidas internacionalmente e em contribuições de conselheiros, executivos, profissionais de governança e organizações patrocinadoras do COSO.

As orientações têm caráter indicativo e ilustrativo. Não estabelecem requisitos nem prescrevem um modelo único de governança. Tampouco pretendem abranger todas as expectativas relacionadas à governança ou tratar cada responsabilidade e área de supervisão do conselho em um princípio específico. Reúnem, em vez disso, princípios interligados que costumam orientar uma supervisão eficaz.

Seu objetivo é complementar – não substituir – a legislação, a regulamentação, as normas de governança e outras orientações amplamente reconhecidas. Os conselhos podem aplicar os princípios considerando o propósito, a missão e os valores da organização, sua estratégia e seus objetivos, seu perfil de riscos, sua estrutura de propriedade e a legislação, a regulamentação e as normas de governança aplicáveis.

Os princípios se concentram no papel de supervisão exercido pelo conselho. As considerações sobre a contribuição da gestão mostram como a liderança executiva e outras funções relevantes podem apoiar esse trabalho por meio de informações, análises e implementação. A gestão continua responsável pelas operações cotidianas.

Como usar esta publicação

Os conselhos são o principal público desta publicação. O conteúdo aqui apresentado reflete tanto expectativas amplamente estabelecidas para a atuação do conselho quanto práticas que variam conforme o contexto. A forma como as orientações são formuladas indica quando sua aplicação depende das circunstâncias e do ambiente jurídico e regulatório aplicável. Cada conselho pode identificar as práticas e os exemplos mais relevantes e aplicá-los de forma proporcional.

A publicação também pode apoiar outros profissionais envolvidos na governança, como secretários de governança, responsáveis pela auditoria interna, profissionais de riscos e compliance, investidores institucionais e demais participantes desse processo. Ela oferece uma linguagem comum para as discussões sobre a supervisão pelo conselho e sobre as informações e análises que a liderança executiva pode fornecer para apoiá-las.

Os termos usados ao longo da publicação devem ser interpretados conforme o contexto, inclusive as referências a acionistas, beneficiários e outras partes interessadas. De acordo com seu modelo de governança e sua estrutura jurídica, os conselhos prestam contas aos acionistas ou a outros beneficiários.

Outras partes interessadas relevantes – como profissionais, clientes, fornecedores, órgãos reguladores e comunidades – frequentemente afetam a capacidade da organização de gerar valor no longo prazo. A relação entre esses interesses varia conforme a jurisdição e o modelo de propriedade, e os termos devem ser interpretados de acordo com essas diferenças.

A governança corporativa favorece questionamentos construtivos e clareza na prestação de contas e na atribuição de responsabilidades. Os resultados, porém, continuam sujeitos a limitações inerentes, como julgamento humano, erros involuntários, acontecimentos externos e possíveis desvios de conduta ou burlas aos processos estabelecidos. Uma governança sólida pode reforçar a resiliência e a confiança, mas não garante resultados.

Os conselhos e quem os apoia podem usar esta publicação para:

- estruturar as discussões do conselho e de seus comitês em torno de temas prioritários de supervisão;
- apoiar avaliações do conselho e dos comitês, revisões de governança e iniciativas de renovação;
- orientar a integração e a educação continuada dos conselheiros com base em um vocabulário comum de governança;
- identificar fluxos de informação, processos decisórios ou responsabilidades que precisam de maior clareza;
- alinhar as práticas de supervisão à estratégia, ao apetite a riscos, à cultura e ao contexto operacional da organização.

Esta publicação apresenta 12 princípios orientadores interligados, que refletem áreas comuns de responsabilidade do conselho. Conselheiros e profissionais de governança podem dar maior ênfase aos princípios mais relevantes para suas circunstâncias e seu modelo de governança.

Como os princípios orientadores estão organizados

Cada princípio orientador segue uma estrutura comum:

Princípio orientador

Um título conciso e uma frase que define o conceito central de governança.

Por que este princípio é importante

Contexto sobre como o princípio contribui para a supervisão, o alinhamento à estratégia e a geração de valor no longo prazo.

O princípio na atuação do conselho

Exemplos de como o princípio pode se refletir nos comportamentos, processos e aspectos considerados pelo conselho em seu trabalho de supervisão.

Como a gestão pode contribuir

Exemplos de como a gestão – inclusive a liderança executiva e outras funções relevantes – pode apoiar o conselho por meio de estruturas adequadas e fluxos de informações, sem prescrever ações específicas ou modelos operacionais.

Essa estrutura foi concebida para apoiar discussões relevantes sobre governança e, ao mesmo tempo, permitir que cada organização adapte os conceitos às suas necessidades e ao seu contexto. Nem todos os exemplos ou formas de contribuição da gestão serão pertinentes em todos os casos. Os conselhos podem selecionar e aplicar aqueles que melhor correspondam às suas circunstâncias e ao seu modelo de governança.

Visão geral dos princípios orientadores

1 Estrutura de governança do conselho

O conselho estabelece e supervisiona uma estrutura de governança que o apoia no cumprimento de seus deveres fiduciários, esclarece papéis e delegações de autoridade e alinha as responsabilidades de supervisão ao propósito e à missão da organização, à sua estratégia e seus objetivos, a seu apetite a riscos e à legislação, à regulamentação e às normas de governança aplicáveis.

2 Prestação de contas e responsabilidade do conselho

O conselho cumpre seus deveres fiduciários de acordo com a legislação, a regulamentação e as normas de governança aplicáveis, respeita os direitos dos acionistas ou de outros beneficiários e supervisiona a governança e os controles. Com isso, promove o princípio de prestação de contas e responsabilidade e preserva a confiança das partes interessadas ao assegurar a divulgação de informações completas, precisas e tempestivas.

3 Composição e liderança do conselho

O conselho reúne diferentes competências, experiências e perspectivas para atuar com integridade e objetividade, demonstra independência adequada e revisa periodicamente sua composição, as funções de liderança e os planos de sucessão, a fim de preservar sua efetividade ao longo do tempo.

4 Efetividade do conselho

O conselho avalia e aprimora regularmente sua efetividade, acompanha mudanças internas e externas e aperfeiçoa suas práticas de governança. Com isso, fortalece a supervisão, favorece decisões bem fundamentadas e sustenta a geração de valor no longo prazo.

5 Propósito, missão e valores

O conselho revisa periodicamente o propósito, a missão e os valores da organização e supervisiona seu alinhamento à estratégia, à cultura, às estruturas de incentivos e às práticas relacionadas à força de trabalho. O objetivo é assegurar que esses elementos estejam presentes em toda a organização e orientem as decisões e a coerência estratégica.

6 Cultura, conduta e tom da alta liderança

O conselho estabelece expectativas claras de integridade e conduta ética, atua como exemplo em suas ações e decisões e exige que a liderança executiva mantenha esses padrões. Supervisiona ainda se essas expectativas refletem o propósito, a missão e os valores da organização.

7 Estratégia, objetivos e desempenho

O conselho oferece uma perspectiva independente sobre a estratégia e os objetivos, aprova planos e ações relevantes e supervisiona a execução. Para isso, acompanha o desempenho em relação aos objetivos e indicadores acordados e verifica se os incentivos estão alinhados ao propósito, à missão, aos valores, ao apetite a riscos e à geração de valor no longo prazo.

8 Tecnologia e dados

O conselho supervisiona as práticas e oportunidades relacionadas a tecnologia e dados para assegurar que sejam administradas de acordo com a estratégia e o apetite a riscos da organização e usadas para melhorar o desempenho e a resiliência.

9 Relacionamento com as partes interessadas

O conselho supervisiona a abordagem adotada pela gestão para identificar e envolver as partes interessadas, promove uma comunicação equilibrada e confiável e se relaciona diretamente com esses públicos quando apropriado. Incorpora ainda interesses e contribuições relevantes às discussões estratégicas, a fim de fortalecer a confiança e a geração de valor no longo prazo.

10 Liderança executiva e sucessão

O conselho nomeia o CEO e, quando apropriado, outros membros relevantes da liderança executiva. Supervisiona o desenvolvimento de lideranças e os planos de sucessão e revisa periodicamente a estratégia de talentos da gestão, a formação de futuras lideranças e as competências necessárias à execução da estratégia. Dessa forma, apoia a continuidade da liderança e a resiliência da organização.

11 Desempenho e remuneração dos executivos

O conselho avalia o desempenho do CEO e, quando apropriado, o de outros membros relevantes da liderança executiva, aprova os planos de remuneração dos executivos e supervisiona estruturas de remuneração e incentivos. O objetivo é promover o desempenho no longo prazo e reforçar o princípio de prestação de contas e responsabilidade pela geração de valor.

12 Gestão de riscos e controles internos

O conselho supervisiona a abordagem da organização para a gestão de riscos e os controles internos, inclusive as atividades de monitoramento e asseguração conduzidas pela gestão, a fim de apoiar a estratégia e os objetivos e fortalecer a resiliência.

Fundamentos do conselho

Propósito e cultura

Estratégia e suporte à execução

Liderança e resiliência

Princípio orientador 1

Estrutura de governança do conselho

O conselho estabelece e supervisiona uma estrutura de governança que apoia o cumprimento de seus deveres fiduciários, esclarece papéis e delegações de autoridade e alinha as responsabilidades de supervisão ao propósito e à missão, à estratégia e aos objetivos, ao apetite a riscos e à legislação, à regulamentação e às normas de governança aplicáveis.

Por que este princípio é importante

Uma estrutura de governança bem definida é essencial para que o conselho cumpra suas responsabilidades de forma eficaz. A delimitação clara de papéis, responsabilidades e direitos decisórios permite que o conselho se concentre na supervisão e na orientação estratégica, enquanto a gestão atua dentro dos limites definidos pelo órgão.

Essa clareza favorece a independência do conselho, reduz duplicidades ou lacunas na supervisão e permite o uso eficiente do tempo e das competências disponíveis. Uma estrutura adequada ao propósito da organização também facilita a interação produtiva entre conselheiros, comitês e a gestão, reforçando a capacidade do conselho de cumprir seus deveres fiduciários.

As estruturas de governança costumam se adaptar ao longo do tempo, à medida que a estratégia, o porte e o perfil de riscos da organização evoluem. Uma estrutura estática ou desatualizada pode prejudicar a supervisão, enfraquecer a prestação de contas e a atribuição de responsabilidades ou fragmentar as decisões.

Revisões regulares ajudam o conselho a verificar se os mandatos dos comitês, as delegações de autoridade e as linhas de reporte permanecem alinhados à estratégia, aos objetivos e ao contexto regulatório da organização. Estruturas sólidas favorecem ainda a transparência perante acionistas e outras partes interessadas, pois demonstram como o conselho se organiza para supervisionar áreas críticas, como estratégia, riscos, *compliance*, relatórios financeiros e desempenho da liderança executiva.

O princípio na atuação do conselho

O conselho adota uma estrutura de governança que estabelece papéis, responsabilidades e autoridade decisória. Cabe a ele analisar e aprovar a configuração dos comitês – normalmente os de auditoria, remuneração e nomeação e/ou governança – e assegurar que seus regimentos sejam claros e estejam alinhados às principais responsabilidades de supervisão.

Como a gestão pode contribuir

A gestão – em especial a secretaria de governança e, quando aplicável, a área jurídica – pode apoiar a estrutura de governança ao manter atualizados os documentos formais que definem os papéis e as atribuições do conselho. Esse trabalho inclui atualizar os regimentos do conselho e dos comitês, documentar as delegações de autoridade, inclusive os limites de aprovação, e coordenar a distribuição de responsabilidades entre o conselho, seus comitês e a gestão.

Em algumas organizações, a secretaria de governança analisa periodicamente a evolução das estruturas e práticas de governança, incluindo os mandatos e as estruturas de comitês adotados por organizações comparáveis, e destaca tendências que o conselho pode considerar à medida que as necessidades e expectativas mudam.

A necessidade de criar outros comitês, voltados a temas como estratégia, riscos ou tecnologia, é avaliada periodicamente à luz da estratégia, da complexidade e do ambiente regulatório da organização. Esses regimentos, assim como as políticas de governança, são revistos regularmente para que permaneçam atualizados e eficazes.

Em geral, o conselho delega autoridade por meio de uma resolução ou política aprovada que define quais decisões são reservadas a ele e quais cabem à liderança executiva, muitas vezes com alçadas específicas. Isso permite que a liderança executiva atue com agilidade dentro dos parâmetros aprovados, sem comprometer a supervisão do conselho sobre assuntos relevantes.

O conselho costuma avaliar se os mandatos dos comitês e os fluxos de informação funcionam de forma integrada. Pode verificar, por exemplo, se as análises do comitê de auditoria sobre relatórios e riscos contribuem para as decisões do comitê de remuneração e para as discussões estratégicas de todo o conselho.

O conselho avalia periodicamente se sua estrutura de governança permanece adequada ao propósito da organização. Essa análise costuma verificar se os mandatos dos comitês estão alinhados à estratégia, ao perfil de riscos e ao ambiente regulatório; se alguma responsabilidade deve ser redistribuída entre o conselho e seus comitês; e se a composição e as competências de cada comitê correspondem às suas atribuições.

Em muitas organizações, o comitê de nomeação e/ou de governança conduz essa revisão como parte de seu plano de trabalho anual. Para isso, considera contribuições internas, comparações externas e mudanças nos códigos de governança ou nas regras de listagem pertinentes.

Quando a organização atua em diferentes jurisdições, unidades de negócios ou subsidiárias, o conselho também considera como as responsabilidades de governança são distribuídas e coordenadas no grupo. Pode aprovar uma estrutura que diferencie as responsabilidades do conselho da controladora das atribuídas aos conselhos das subsidiárias e a eventuais órgãos consultivos.

Essa estrutura também pode esclarecer os fluxos de reporte e de escalonamento entre os comitês executivos e os comitês do conselho, além de definir como os provedores de asseguração e as funções de risco e controle se relacionam com o conselho e seus comitês. A documentação clara dessas relações ajuda a evitar lacunas ou sobreposições na supervisão e favorece o encaminhamento tempestivo de assuntos que exigem a atenção do conselho.

Em geral, a gestão implementa as alterações estruturais aprovadas pelo conselho (como novos comitês, mandatos revistos ou linhas de reporte atualizadas) e comunica essas mudanças a toda a organização e, quando apropriado, às partes interessadas relevantes. O objetivo é assegurar que a estrutura de governança funcione conforme previsto.

Princípio orientador 2

Prestação de contas e responsabilidade do conselho

O conselho cumpre seus deveres fiduciários de acordo com a legislação, a regulamentação e as normas de governança aplicáveis, respeita os direitos dos acionistas ou de outros beneficiários e supervisiona a governança e os controles. Dessa forma, promove mecanismos de prestação de contas e responsabilidade e preserva a confiança das partes interessadas por meio da divulgação de informações completas, precisas e tempestivas.

Por que este princípio é importante

Os deveres fiduciários fundamentam o papel do conselho como guardião dos interesses da organização. Em muitas jurisdições, esses deveres são expressos como deveres de diligência e lealdade. Eles orientam os conselheiros a agir com cuidado, boa-fé e compromisso integral com a organização ao tomar decisões. Essa conduta fortalece a confiança nas decisões do conselho e no sistema de governança como um todo. Ao cumprir essas obrigações, o conselho reforça a legitimidade de sua supervisão e a credibilidade da estratégia e do desempenho da organização.

O princípio de prestação de contas e responsabilidade expressa o compromisso do conselho de exercer seus deveres fiduciários de forma transparente e responsável. Conselhos eficazes demonstram essa postura por meio de divulgações de qualidade, processos de governança justos e responsivos e mecanismos que deem voz aos acionistas ou a outros beneficiários, como eleições, diálogo e direitos de voto. Essas práticas permitem que os acionistas avaliem o desempenho do conselho, manifestem preocupações e influenciem os resultados da governança.

O princípio na atuação do conselho

O conselho exerce seus deveres fiduciários conforme definidos pela legislação, pela regulamentação e pelas normas de governança aplicáveis e avalia periodicamente como esses deveres se refletem em suas decisões. Os conselheiros cumprem o dever de diligência ao se prepararem para as reuniões, questionarem premissas e tomarem decisões com base em informações suficientes e em uma análise cuidadosa.

Como a gestão pode contribuir

A gestão pode facilitar o cumprimento dos deveres fiduciários do conselho ao manter uma estrutura sólida de governança e fluxos de informação que apoiem o exercício da supervisão pelo conselho e suas obrigações de prestação de contas e responsabilidade.

A secretaria de governança e, quando aplicável, a área jurídica orientam o conselho sobre mudanças na legislação e nas normas de governança. Ajudam ainda a manter as políticas sobre conflitos de interesse e transações com partes relacionadas e coordenam os processos necessários ao cumprimento das obrigações de divulgação.

O dever de lealdade costuma se refletir na adoção e no monitoramento de políticas relativas a conflitos de interesse e a transações com partes relacionadas. Essas políticas buscam impedir decisões em benefício próprio e preservar a objetividade da supervisão. O conselho geralmente recebe relatórios periódicos da gestão sobre conflitos de interesse que envolvam conselheiros e integrantes da liderança executiva, assim como sobre o tratamento dado a esses casos, conforme as políticas da organização.

O conselho pode solicitar à liderança executiva e a assessores externos especializados explicações sobre a aplicação dos deveres legais em situações específicas, como fusões, transações com partes relacionadas ou decisões relevantes de alocação de capital. Pode ainda solicitar informações sobre a implementação das políticas e práticas para administrar conflitos de interesse e transações com partes relacionadas.

Em geral, o conselho aprova ou analisa as divulgações públicas, como demonstrações financeiras, relatórios de governança e informações não financeiras relevantes. Em muitas organizações, atua por meio do comitê de auditoria e trabalha com a gestão e os auditores externos para supervisionar o processo que avalia se as divulgações financeiras e regulatórias são completas, precisas e tempestivas.

O conselho também pode analisar as seções narrativas dos relatórios anuais ou de sustentabilidade, como análises operacionais, divulgações de riscos, descrições da governança e discussões sobre a remuneração dos executivos. O objetivo é verificar se os assuntos relevantes são apresentados com clareza e coerência.

Alguns conselhos recebem confirmação formal da liderança executiva e/ou recorrem à asseguração fornecida pelas áreas de auditoria interna, *compliance* e gestão de riscos, ou pelos auditores externos, quanto à eficácia dos controles e processos que sustentam os relatórios externos. Essa prática fortalece os mecanismos de prestação de contas e responsabilidade.

Quando há auditoria externa, o conselho – muitas vezes por meio do comitê de auditoria – supervisiona a nomeação ou a recomendação do auditor externo, conforme aplicável, a avaliação contínua de seu desempenho e a preservação de sua independência. A maioria dos conselhos agenda sessões reservadas com o auditor externo para favorecer um diálogo franco e oferecer um canal adicional de escalonamento quando algum assunto exige sua atenção.

O conselho também supervisiona os mecanismos que protegem os direitos dos acionistas ou de outros beneficiários e promovem a transparência da governança. Em muitas organizações, isso inclui acompanhar os processos das assembleias de acionistas, as eleições de conselheiros e os mecanismos de votação para assegurar que sejam acessíveis, justos e compatíveis com os requisitos regulatórios.

As equipes de finanças e de relações com investidores costumam apoiar uma comunicação transparente e tempestiva e o relacionamento com os acionistas. Podem ainda resumir os resultados das votações ou as preocupações dos investidores para análise do conselho.

A gestão também mantém programas de *compliance*, controles internos e mecanismos de reporte que permitem ao conselho avaliar sua eficácia. Em conjunto, essas funções ajudam o conselho a cumprir suas responsabilidades fiduciárias de forma confiável e consistente.

Quando aplicável, o conselho analisa os resultados das votações sobre a remuneração dos executivos (*say on pay*) ou das eleições de conselheiros e avalia dialogar com os acionistas quando os resultados revelam preocupações. Em alguns casos, apoia programas estruturados de relacionamento com os acionistas e analisa, de forma consolidada, as opiniões dos investidores para orientar melhorias na governança ou na divulgação de informações.

Outros mecanismos de prestação de contas e responsabilidade – como códigos de ética, canais de denúncia ou manifestação e avaliações do conselho – são elementos importantes da estrutura de governança. O conselho verifica se os mecanismos escolhidos abrangem toda a organização, inclusive o próprio conselho, e se funcionam conforme previsto.

Para uma análise mais detalhada e o planejamento de melhorias, costuma recorrer a comitês específicos, como os de auditoria e governança, ou a processos próprios, como as avaliações anuais. O conceito de prestação de contas e responsabilidade vai além da conformidade. Ela expressa um compromisso com a transparência e a capacidade de resposta que sustenta a confiança no conselho e em sua supervisão.

Princípio orientador 3

Composição e liderança do conselho

O conselho reúne diferentes competências, experiências e perspectivas para atuar com integridade e objetividade, demonstra independência adequada e revisa periodicamente sua composição, as funções de liderança e os planos de sucessão, a fim de preservar sua efetividade ao longo do tempo.

Por que este princípio é importante

A composição do conselho afeta diretamente a qualidade da supervisão. Um grupo de conselheiros com competências complementares, experiências variadas e diferentes perspectivas tem maior probabilidade de tomar boas decisões, pois questiona premissas e revela pontos cegos.

Quando sua composição está alinhada à estratégia, ao apetite e ao perfil de riscos da organização, o conselho reforça sua credibilidade perante acionistas, órgãos reguladores e outras partes interessadas. A independência formal e comportamental sustenta julgamentos objetivos. Funções de liderança bem definidas favorecem um diálogo consistente, conferem clareza à prestação de contas e à atribuição de responsabilidades e contribuem para o funcionamento eficaz do conselho.

Ao longo do tempo, a efetividade do conselho depende de sua capacidade de se renovar. Revisões periódicas da composição e do planejamento da sucessão ajudam a manter as competências coletivas alinhadas às necessidades da organização. Conselhos que administram de forma planejada o tempo de mandato, a renovação dos integrantes e o desenvolvimento das lideranças estão mais preparados para sustentar o desempenho, adaptar-se às mudanças e preservar a confiança das partes interessadas.

O princípio na atuação do conselho

O conselho aprova suas próprias políticas de composição e as revisa regularmente para assegurar o alinhamento com a estratégia e o perfil de risco da organização, com os requisitos jurídicos e regulatórios e as expectativas das partes interessadas. Muitos conselhos usam uma matriz de competências e experiências para avaliar suas capacidades atuais e identificar lacunas ou novas necessidades, como conhecimento digital, visão geopolítica ou experiência específica no setor.

Como a gestão pode contribuir

A gestão pode apoiar o planejamento da composição e da liderança do conselho com informações, suporte logístico e contexto relevante. Em geral, a secretaria de governança mantém a matriz de competências do conselho, acompanha o tempo de mandato e a condição de independência dos conselheiros e facilita sua integração e formação.

A liderança executiva pode indicar áreas estratégicas ou operacionais nas quais novas competências no conselho agregariam valor, sem interferir na autoridade independente do conselho sobre as nomeações. As equipes de recursos humanos e jurídica apoiam a análise dos candidatos e o contato com empresas de busca, quando necessário.

O comitê de nomeação e/ou de governança costuma conduzir o recrutamento de conselheiros. Quando apropriado, recorre a empresas independentes de recrutamento e avalia os candidatos de acordo com critérios previamente definidos, como integridade, capacidade de julgamento, compatibilidade com a cultura e a forma de trabalho do conselho e diversidade de trajetórias e perspectivas.

O conselho considera ainda como comunicar externamente suas decisões sobre composição e renovação. Isso pode incluir a divulgação das competências e experiências dos conselheiros, do perfil mais amplo de diversidade e dos motivos que orientaram cada nomeação, para que as partes interessadas compreendam quem integra o conselho e por quê.

A independência do conselho é avaliada tanto à luz de normas externas quanto do comportamento de cada conselheiro. Em geral, as políticas de governança definem os critérios de independência conforme a regulamentação aplicável, e a situação de cada integrante é avaliada anualmente.

O conselho avalia ainda se os conselheiros demonstram independência na prática, ao expressarem opiniões divergentes, resistirem ao pensamento de grupo e atuarem sem influência indevida. Mecanismos formais, como sessões reservadas, critérios para a liderança dos comitês e, quando pertinente, a designação de um conselheiro independente líder, ajudam a preservar essa autonomia.

As funções de liderança costumam ser revistas periodicamente para assegurar que promovam a supervisão eficaz, a boa dinâmica do conselho e o planejamento da sucessão. De acordo com os requisitos aplicáveis e as práticas locais, o conselho decide se as funções de presidente do conselho e de CEO devem ser acumuladas ou separadas, se deve nomear um presidente independente ou um conselheiro independente líder, e como distribuir a presidência dos comitês. Entre outros fatores, considera a estrutura de propriedade e a cultura da organização.

O conselho pode estabelecer uma alternância planejada na presidência dos comitês e planos de sucessão para as principais funções de liderança. Em algumas organizações, mantém um roteiro plurianual para essas transições, a fim de preservar a continuidade e preparar futuros ocupantes. Quando apropriado, os conselheiros são incentivados a adquirir experiência na liderança de comitês antes de assumir funções mais amplas.

As práticas relativas ao tempo de mandato e à renovação variam. Muitos conselhos adotam limites de mandato, idade para aposentadoria compulsória ou discussões formais de planejamento para equilibrar, de forma criteriosa, a continuidade e a renovação. As avaliações do conselho e entre pares podem contribuir para as decisões sobre sucessão, que devem considerar tanto a contribuição individual quanto a dinâmica do colegiado. As discussões sobre composição e liderança costumam combinar autoavaliações, perspectivas das partes interessadas e comparações com práticas de governança para embasar decisões que antecipem as necessidades futuras do conselho.

A gestão contribui ainda para a independência de julgamento do conselho ao reforçar as responsabilidades das principais funções de governança e controle – como a secretaria de governança, a diretoria financeira, a área jurídica, a diretoria de recursos humanos e a liderança da auditoria interna, ou funções equivalentes – para que atuem no interesse da organização e, quando apropriado, encaminhem assuntos diretamente ao conselho e aos seus comitês. Em conjunto, elas ajudam o conselho a manter uma composição e uma estrutura de liderança que reflitam tanto as expectativas externas quanto as prioridades internas.

Princípio orientador 4

Efetividade do conselho

O conselho avalia e aprimora regularmente sua efetividade, monitora mudanças internas e externas e aperfeiçoa suas práticas de governança para fortalecer a supervisão, favorecer decisões bem fundamentadas e sustentar a geração de valor no longo prazo.

Por que este princípio é importante

A efetividade do conselho não ocorre automaticamente. Exige atenção contínua e melhorias deliberadas. Um conselho eficaz estabelece expectativas claras, toma decisões bem fundamentadas e promove uma interação produtiva com a liderança executiva. Avaliações regulares, conduzidas pelo próprio conselho ou com apoio independente, permitem identificar o que funciona bem e as oportunidades de melhoria na composição, nos processos e na dinâmica do colegiado. Essas avaliações ajudam o conselho a preservar sua capacidade de supervisionar a liderança executiva diante de riscos cada vez mais complexos e de escolhas estratégicas em um ambiente em transformação.

Ao avaliar rigorosamente sua própria efetividade, o conselho demonstra seu compromisso com o princípio de prestação de contas e responsabilidade no mais alto nível da organização. Reforça ainda as expectativas de integridade, conduta ética, transparência e capacidade de resposta em toda a organização. Avaliações que resultam em medidas concretas, como mudanças na estrutura das reuniões, no planejamento das pautas ou na integração de novos conselheiros, demonstram o compromisso do conselho com seu próprio desenvolvimento. Essa busca por melhoria contínua fortalece sua capacidade de supervisionar a geração de valor no longo prazo e preservar a confiança das partes interessadas.

O princípio na atuação do conselho

O conselho aprova a periodicidade e o escopo das avaliações de sua efetividade e usa o processo para identificar melhorias práticas. A maioria dos conselhos realiza uma avaliação anual tanto do colegiado quanto dos comitês, com uma combinação de questionários, entrevistas e discussões conduzidas por facilitadores. Alguns solicitam a opinião do CEO ou de outros executivos para identificar pontos cegos na forma como o conselho apoia a estratégia, a supervisão e a cultura, além de fortalecer o diálogo e a efetividade geral do colegiado.

Como a gestão pode contribuir

A gestão pode contribuir para a efetividade do conselho ao facilitar e participar do processo de avaliação, assim como ao fornecer informações de qualidade. Em geral, a secretaria de governança coordena os aspectos logísticos, consolida os resultados e acompanha as medidas subsequentes.

A gestão costuma trabalhar com o conselho na elaboração das pautas das reuniões e na definição da frequência e do formato dos materiais. Também fornece aos conselheiros as informações necessárias para decisões bem fundamentadas e registra adequadamente as atas.

Muitos conselhos realizam ainda avaliações individuais ou entre pares para reforçar práticas de prestação de contas e responsabilidade, revelar necessidades de desenvolvimento e apoiar decisões criteriosas sobre a composição e a sucessão do conselho.
Para estimular a franqueza e evitar resultados repetitivos ou meramente formais, o conselho pode variar periodicamente os métodos de avaliação e contratar um consultor externo. Seja conduzida internamente ou com apoio externo ocasional, a avaliação pode gerar conclusões que orientem melhorias e permitir comparações com práticas em evolução.

Os processos de avaliação são mais úteis quando os resultados produzem mudanças no comportamento e nas formas de trabalho do conselho. A efetividade do colegiado depende de como os conselheiros interagem com a gestão e entre si, inclusive do tom adotado, do preparo, da capacidade de escuta e da formulação de questionamentos construtivos. Esses comportamentos podem influenciar significativamente a qualidade das decisões.

O conselho costuma avaliar se as discussões favorecem um debate franco sem comprometer a cordialidade, se todas as vozes são ouvidas e se os conselheiros atuam no nível adequado. Muitos conselhos usam os resultados das avaliações e as observações contínuas de sua liderança para tratar, de forma construtiva, do desempenho insatisfatório, reforçar a expectativa de questionamentos respeitosos e fortalecer a confiança.

Conselhos capazes de manter conversas difíceis sem perder a confiança na forma como seus integrantes trabalham em conjunto estão mais preparados para atuar como um órgão decisório eficaz e integrado.
Os resultados das avaliações também orientam melhorias nas práticas e no funcionamento do conselho. As medidas podem incluir reservar mais espaço nas pautas para temas estratégicos e de longo prazo, apresentar materiais mais claros e úteis para a tomada de decisões e rever as atribuições dos comitês para evitar sobreposições.

Alguns conselhos usam os resultados no planejamento sucessório para identificar novas necessidades de competências e avaliar possíveis mudanças nas funções de liderança. O conselho costuma acompanhar as medidas definidas em avaliações anteriores para monitorar o progresso e reforçar a cultura de execução.

A organização do tempo do conselho e a sequência das discussões ao longo do ano são importantes para uma supervisão eficaz. O conselho costuma aprovar um plano anual que distribui suas principais responsabilidades, como estratégia, riscos, talentos e cultura, ao longo do período e reserva espaço para temas emergentes. As pautas dedicam tempo suficiente a discussões sobre temas de longo prazo e de maior impacto, sem deixar de atender às principais obrigações de *compliance*.

Além disso, costuma participar da integração e da formação dos conselheiros, com apresentações e acesso a especialistas internos e externos. Ao manter um diálogo transparente com o conselho e responder aos comentários recebidos, a gestão contribui para um ambiente de governança que favoreça a melhoria contínua e a qualidade da supervisão.

Sessões reservadas, sem a presença da gestão, favorecem um diálogo franco sobre a dinâmica e a liderança do conselho. Nas organizações em que a mesma pessoa preside o conselho e ocupa o cargo de CEO, um conselheiro independente líder pode conduzir essas sessões e atuar como contraponto à liderança executiva.

Dentro dessa estrutura, os conselheiros esperam receber materiais concisos, relevantes para as decisões, além de preparados e distribuídos em tempo hábil. Podem orientar a liderança executiva sobre como aprimorar esses materiais para apoiar uma supervisão bem fundamentada. Entre as melhorias possíveis estão resumos executivos claros, destaque para os principais riscos e dados de tendências alinhados ao plano anual de trabalho. Os conselheiros podem ainda solicitar acesso direto a outros integrantes da alta liderança, além do CEO, para obter informações úteis à supervisão. Protocolos adequados devem preservar a clareza dos papéis.

O conselho, muitas vezes por meio do comitê de nomeação e/ou de governança, revisa periodicamente a abordagem adotada para a integração e a educação continuada dos conselheiros, como parte da supervisão de sua própria efetividade. A fim de preparar os conselheiros para suas funções, as organizações costumam oferecer visitas às instalações, apresentações aprofundadas, interações com os principais executivos e oportunidades de capacitação externa. Ao estabelecer expectativas claras para uma integração abrangente e para o desenvolvimento contínuo, o conselho contribui para a construção de uma base comum de conhecimentos e, ao longo do tempo, melhora a qualidade de suas discussões e decisões.

Princípio orientador 5

Propósito, missão e valores

O conselho revisa periodicamente o propósito, a missão e os valores da organização e supervisiona seu alinhamento à estratégia, à cultura, às estruturas de incentivos e às práticas relacionadas à força de trabalho, para assegurar que esses elementos estejam presentes em toda a organização e orientem as decisões e a coerência estratégica.

Por que este princípio é importante

O propósito, a missão e os valores de uma organização fundamentam sua direção estratégica, suas escolhas operacionais e suas relações com as partes interessadas. O propósito define por que ela existe; a missão expressa o que pretende alcançar; e os valores estabelecem os compromissos que orientam comportamentos e decisões. Na prática, os valores conectam o propósito e a missão à cultura e à conduta da organização.

Quando esses elementos são claros, coerentes entre si e aplicados de forma coerente, ajudam a orientar comportamentos, fortalecer a confiança e sustentar a resiliência no longo prazo. A falta de coerência entre os valores declarados e as práticas efetivas, ou entre o propósito e os incentivos de desempenho, pode comprometer a credibilidade e a capacidade de execução.

O conselho tem papel fundamental em assegurar que o propósito, a missão e os valores permaneçam relevantes e façam parte das decisões. Esses elementos moldam a cultura, influenciam os comportamentos diante dos riscos e determinam como a organização define o sucesso. Em um ambiente de rápida transformação, a clareza do propósito e dos valores ajuda a organização a avaliar escolhas difíceis e preservar a confiança das partes interessadas. Ao supervisionar esses fundamentos, o conselho reforça as condições necessárias ao desempenho sustentável e à conduta ética.

O princípio na atuação do conselho

O conselho revisa periodicamente o propósito, a missão e os valores da organização, geralmente durante o planejamento estratégico ou diante de mudanças relevantes no modelo de negócios. Os conselheiros podem questionar se o propósito é específico e confiável, se a missão continua pertinente diante das novas prioridades e se os valores são percebidos no comportamento das lideranças e nas práticas da força de trabalho. Quando necessário, o conselho trabalha com a liderança executiva para aperfeiçoar ou reafirmar essas declarações, de modo que orientem concretamente as ações.

Como a gestão pode contribuir

A gestão pode apoiar a supervisão do conselho ao traduzir o propósito, a missão e os valores da organização em políticas, processos e relatórios. Para isso, incorpora esses elementos aos planos estratégicos, à comunicação interna e às mensagens da liderança. A área de recursos humanos costuma integrar os valores aos processos de contratação e integração, à gestão de desempenho, aos treinamentos e aos programas de engajamento dos profissionais.

Recursos humanos, gestão de riscos, auditoria interna e outras funções de monitoramento ou asseguração podem analisar padrões observados em toda a organização. Entre eles estão tendências de conduta, problemas recorrentes e falhas de controle que revelem se o propósito e a missão são compreendidos e se os valores se refletem na prática.

O conselho costuma pedir à liderança executiva que demonstre como o propósito, a missão e os valores influenciam a estratégia e as decisões. Os conselheiros podem analisar, por exemplo, uma decisão recente que envolveu interesses conflitantes, como a recusa de uma oportunidade lucrativa incompatível com os valores declarados da organização, ou avaliar de que maneira esses valores orientaram a resposta da organização a uma crise operacional ou de reputação.

As discussões costumam abordar a influência desses fundamentos sobre a alocação de capital, o apetite a riscos e o relacionamento com as partes interessadas. Os conselheiros avaliam ainda se as estruturas de incentivos e os indicadores de desempenho favorecem comportamentos e resultados coerentes com os valores da organização.

O conselho normalmente analisa informações da gestão que mostram em que medida o propósito e os valores se refletem nas práticas. Entre elas estão resultados de pesquisas de cultura, opiniões de profissionais e de clientes, ou indicadores externos, como rankings de reputação e índices de confiança das partes interessadas.

Em alguns casos, os conselhos recebem relatórios que relacionam o propósito ou os valores a resultados concretos, como o aumento da retenção de profissionais ou da fidelidade dos clientes associado ao alinhamento com a missão. Essas informações ajudam os conselheiros a avaliar a autenticidade e a eficácia dos compromissos declarados.

Incentivos, políticas de gestão de pessoas e expectativas em relação à liderança costumam receber atenção especial. O conselho pode questionar de que forma os processos de contratação, promoção e reconhecimento reforçam os valores da organização. Avalia ainda se as estruturas de incentivos e os objetivos da liderança executiva estimulam tanto resultados quanto escolhas coerentes com esses valores.

Os conselheiros podem incentivar uma comunicação transparente sobre o propósito e os valores, tanto interna quanto externamente, sobretudo quando orientam decisões que afetam as partes interessadas. Com essas ações, o conselho afirma o propósito e os valores como referências para a estratégia e a operação.

A gestão pode fornecer ao conselho indicadores qualitativos e quantitativos do grau de alinhamento, como as percepções dos profissionais, as tendências de conduta e os indicadores-chave de desempenho (KPIs) vinculados ao propósito. Quando útil, pode complementar essas informações com estudos de caso ou análises de incidentes que mostrem como esses conceitos se aplicam na prática. Isso ajuda o conselho a avaliar se os compromissos fundamentais da organização são confiáveis, aplicados de forma consistente e integrados às políticas, às estruturas de incentivos e às decisões.

Princípio orientador 6

Cultura, conduta e tom da alta liderança

O conselho estabelece expectativas claras de integridade e conduta ética, demonstra esses padrões em suas ações e decisões, espera que a liderança executiva os cumpra e supervisiona se essas expectativas refletem o propósito, a missão e os valores da organização.

Por que este princípio é importante

A cultura se manifesta nos comportamentos e nas normas compartilhadas que traduzem, na prática, os valores da organização. Ela influencia a forma como os profissionais tomam decisões, reagem a pressões e manifestam preocupações. Uma cultura sólida, alinhada ao propósito, à missão e aos valores da organização, favorece a conduta ética, a consciência de riscos e o desempenho no longo prazo. Uma cultura frágil ou desalinhada pode facilitar desvios de conduta, distorcer informações ou comprometer a execução da estratégia, muitas vezes sem sinais claros de alerta.

O conselho tem papel central na supervisão da cultura, pois o comportamento das lideranças, os incentivos e as práticas cotidianas mostram o que a organização realmente valoriza. O tom estabelecido pelo conselho e pela liderança executiva molda as expectativas e influencia a conduta em toda a organização. Informações sobre a cultura ajudam o conselho a avaliar a confiabilidade dos dados que recebe, a credibilidade da liderança e a probabilidade de que a estratégia seja executada de acordo com os valores e o apetite a riscos da organização.

O princípio na atuação do conselho

O conselho estabelece expectativas de comportamento ético e supervisiona se as ações da liderança executiva as reforçam. Esse trabalho começa com a adoção ou aprovação de um código de conduta e com o acompanhamento das práticas que orientam o comportamento, inclusive os programas de ética e *compliance*. O próprio conselho deve agir de acordo com esses padrões. Isso se reflete em discussões respeitosas, transparência nas decisões e disposição para cumprir as mesmas exigências aplicadas à gestão. O conselho costuma avaliar sua própria conduta e seus incentivos, ciente de que seu tom, seus comportamentos e suas práticas de avaliação influenciam a cultura de toda a organização.

Como a gestão pode contribuir

A gestão pode fornecer análises estruturadas e relatórios tempestivos para apoiar a supervisão da cultura pelo conselho. Entre os exemplos estão dados de pesquisas de engajamento, tendências de rotatividade, indicadores dos canais de ética ou de relato de preocupações e avaliações ou auditorias relacionadas à cultura. Pode ainda compartilhar sinais qualitativos, como os temas recorrentes nas manifestações dos profissionais ou os resultados de análises internas, preservando a confidencialidade sem impedir que o conselho compreenda os padrões identificados e suas implicações.

O conselho analisa regularmente indicadores de cultura e conduta, inclusive a forma como o tom da liderança executiva é percebido e reforçado em toda a organização. Esses indicadores podem incluir resultados de pesquisas de engajamento, uso dos canais de manifestação ou denúncia, retenção e rotatividade em funções relevantes, tendências de incidentes e sinais de que incentivos ou pressões por desempenho afetam o comportamento de maneira imprevista.

Os conselheiros podem buscar contato direto com os sinais da cultura por meio de visitas às instalações, sessões de escuta com profissionais ou da análise de resumos de entrevistas de desligamento e de investigações internas. Essas fontes ajudam o conselho a avaliar se os comportamentos esperados fazem parte da experiência cotidiana dos profissionais e se começam a surgir focos de risco ou sinais de desgaste na cultura e na confiança.

O conselho também supervisiona a estrutura e o funcionamento dos canais para o relato de preocupações e dos mecanismos de proteção contra retaliações. Embora os aspectos operacionais fiquem a cargo da gestão, cabe ao conselho verificar se os profissionais dispõem de canais acessíveis e confiáveis para se manifestarem e se eventuais retaliações são ativamente coibidas e tratadas de forma consistente.

O conselho pode analisar informações consolidadas sobre as manifestações recebidas para avaliar se os problemas chegam ao conhecimento da organização e se são resolvidos de acordo com os valores e padrões de conduta estabelecidos. Em alguns casos, os conselheiros recebem resumos ou apresentações específicas sobre como assuntos relevantes foram comunicados e resolvidos, o que permite avaliar a capacidade de resposta.

Os incentivos a condutas adequadas por parte da liderança são fundamentais para sustentar uma cultura saudável. Com base em relatórios periódicos, o conselho avalia se as estruturas de remuneração dos executivos, os programas de reconhecimento e as decisões sobre promoções reforçam ou enfraquecem as prioridades relacionadas à cultura. Por exemplo, se a colaboração é um valor declarado, o conselho pode verificar de que forma as avaliações de desempenho reconhecem e incentivam comportamentos colaborativos.

Há uma relação direta entre cultura e risco: uma cultura que tolera pressão excessiva, ignora opiniões divergentes ou encobre problemas pode ampliar os riscos da organização. O conselho examina se as ações da liderança refletem a postura esperada, sobretudo em períodos de pressão, mudança ou desempenho abaixo do esperado.

As áreas de *compliance*, ética, investigações, recursos humanos e auditoria interna podem apresentar informações consolidadas ou organizadas por tema sobre os relatos recebidos e o tratamento dado a questões relevantes. Com isso, ajudam o conselho a avaliar se as preocupações são comunicadas, tratadas e solucionadas de acordo com os valores da organização e suas diretrizes de proteção contra retaliações.

A liderança executiva reforça esses mecanismos ao demonstrar, na prática, os comportamentos esperados e ressaltar a importância de relatar preocupações. Em conjunto, essas informações oferecem ao conselho uma visão da cultura sob diferentes perspectivas e ajudam os conselheiros a avaliar se a postura da alta liderança é reforçada de forma consistente em toda a organização.

Princípio orientador 7

Estratégia, objetivos e desempenho

O conselho fornece uma perspectiva independente sobre a estratégia e os objetivos, aprova planos e ações relevantes e supervisiona a execução. Para isso, monitora o desempenho em relação aos objetivos e indicadores acordados e verifica se os incentivos estão alinhados ao propósito, à missão, aos valores, ao apetite a riscos e à geração de valor no longo prazo.

Por que este princípio é importante

A estratégia é o principal meio pelo qual a organização traduz seu propósito e sua missão em escolhas concretas sobre onde competir, como obter vantagem e como alocar recursos escassos. Ao participar de perto da formulação e do questionamento da estratégia e dos principais objetivos, o conselho oferece uma perspectiva independente sobre as premissas, as escolhas envolvidas e o equilíbrio entre riscos e oportunidades.

Essa visão pode melhorar as decisões sobre alocação de capital, foco do portfólio e prioridades estratégicas. A supervisão do conselho também relaciona os objetivos mais amplos aos resultados relevantes para acionistas, beneficiários e outras partes interessadas. Ao avaliar se as estratégias propostas são coerentes, realistas e alinhadas ao propósito, à missão, aos valores e ao apetite a riscos, o conselho ajuda a preparar a organização para gerar valor e preservar sua resiliência no longo prazo.

A supervisão eficaz continua após a aprovação da estratégia e dos objetivos. A execução ocorre em um ambiente marcado por mudanças tecnológicas e macroeconômicas, concorrência e novas expectativas das partes interessadas. Por isso, o desempenho raramente segue a trajetória prevista. Conselhos que acompanham um conjunto equilibrado de indicadores financeiros e não financeiros têm mais condições de identificar cedo mudanças no ambiente, reconhecer pontos de inflexão, aprender com os resultados e apoiar correções de rumo em tempo hábil.

A relação entre objetivos estratégicos, apetite a riscos e planos de incentivos permite ao conselho avaliar se a gestão é recompensada por decisões que geram valor no longo prazo, em vez de privilegiar apenas resultados imediatos. Uma abordagem disciplinada e voltada para o futuro ajuda o conselho a tratar a estratégia como um ciclo contínuo de aprendizado e adaptação, e não como uma discussão periódica.

Como a gestão pode contribuir

A gestão pode estruturar o processo de planejamento estratégico e fornecer informações claras e adequadas à tomada de decisão para apoiar a supervisão da estratégia, dos objetivos e do desempenho. Isso inclui preparar materiais completos e concisos que apresentem o contexto estratégico, as alternativas, as premissas e os resultados esperados, acompanhados de análises de cenários e de sensibilidade.

O princípio na atuação do conselho

Durante o desenvolvimento da estratégia corporativa pela liderança executiva, o conselho oferece uma perspectiva independente, avalia os planos finais e manifesta sua concordância. Esses planos incluem as principais iniciativas e os objetivos gerais de desempenho e, quando necessário, passam por aprovação formal. Os conselheiros participam de discussões estruturadas sobre a estratégia, que podem incluir reuniões anuais ou plurianuais, análises aprofundadas de negócios ou temas relevantes e avaliações do ambiente competitivo e das tendências externas.

Nessas discussões, examinam a clareza das escolhas estratégicas, questionam premissas críticas e exploram alternativas, inclusive diferentes ritmos ou sequências de execução das iniciativas. O conselho avalia se as estratégias e os objetivos propostos estão alinhados ao propósito, à missão, aos valores e ao apetite a riscos da organização e consideram suas capacidades e limitações. Os conselheiros podem discutir também como acionistas ou outros beneficiários, profissionais, clientes, órgãos reguladores e demais partes interessadas tendem a reagir a decisões estratégicas relevantes.

O conselho costuma analisar como a estratégia se traduz em objetivos, planos e indicadores. Pode pedir à liderança executiva que mostre a relação entre as prioridades estratégicas e a alocação de capital, os grandes investimentos, os desinvestimentos e a distribuição de recursos entre negócios ou regiões. Os conselheiros procuram compreender como a tecnologia, as iniciativas digitais, as prioridades relacionadas a talentos e a capacidade de usar dados apoiam a estratégia.

Podem solicitar que os materiais apresentem os principais marcos e indicadores capazes de antecipar o desempenho, e não apenas os resultados esperados, para apoiar a supervisão contínua. Ao avaliar transações ou compromissos relevantes, o conselho considera a compatibilidade estratégica e cultural, o potencial de geração de valor e os riscos de execução. Quando necessário, recorre a assessoria independente.

Após a definição da estratégia e dos objetivos, o conselho supervisiona a execução, acompanhando o desempenho em relação aos indicadores e marcos acordados. Dependendo da organização, a supervisão da execução pode incluir outras áreas que apoiam a estratégia, como operações, áreas comerciais, comunicação e relações institucionais. Em geral, o conselho recebe informações que integram os resultados estratégicos e financeiros a indicadores operacionais, de riscos, cultura e relacionamento com as partes interessadas.

Em geral, a gestão traduz as estratégias aprovadas em planos, orçamentos e KPIs coerentes e cria painéis de acompanhamento que relacionam esses indicadores às prioridades estratégicas. Durante a execução, a liderança executiva relata, com franqueza, os avanços, os riscos emergentes e as novas oportunidades, e destaca os pontos que exigem ajustes ou novas decisões do conselho. Também pode realizar análises retrospectivas das principais iniciativas e compartilhar as conclusões com o conselho, para que as lições aprendidas orientem o planejamento estratégico e as expectativas de desempenho futuras.

Isso permite uma visão mais completa dos avanços. Os conselheiros investigam as razões para um desempenho abaixo ou acima do esperado, avaliam a resposta da liderança executiva e verificam se os recursos e as prioridades continuam alinhados à estratégia. Incentivam ainda a identificação antecipada de oportunidades e ameaças, como tecnologias disruptivas, mudanças no comportamento dos clientes ou alterações regulatórias, antes que os problemas se agravem. Análises de cenários, testes de estresse e avaliações retrospectivas de decisões estratégicas relevantes ajudam a identificar os aprendizados e sua influência sobre escolhas futuras.

O conselho analisa ainda como os objetivos estratégicos e os resultados alcançados se refletem nas avaliações de desempenho dos executivos e nos planos de incentivos. Os conselheiros podem avaliar se os KPIs que servem de base aos incentivos consideram tanto os resultados quanto os comportamentos e os riscos e equilibram o curto e o longo prazo.

O conselho analisa se a estrutura de incentivos reforça as prioridades estratégicas e o apetite a riscos da organização, em linha com sua abordagem mais ampla de supervisão do desempenho e da remuneração dos executivos. Essas discussões ajudam a fortalecer o alinhamento entre propósito, missão, estratégia, apetite a riscos e planos de incentivo, além de oferecer mais elementos para as decisões sobre o desempenho e a remuneração da liderança.

Princípio orientador 8

Tecnologia e dados

O conselho supervisiona as práticas e oportunidades relacionadas à tecnologia e aos dados para assegurar que sejam administradas de acordo com a estratégia e o apetite a riscos da organização e usadas para melhorar o desempenho e a resiliência.

Por que este princípio é importante

Tecnologia e dados são essenciais para que as organizações inovem, mantenham-se competitivas e gerem valor. São recursos que viabilizam novos modelos de negócios, experiências para os clientes, ganhos de eficiência e decisões baseadas em informações, com impacto relevante na estratégia e no desempenho no longo prazo. Ao mesmo tempo, podem transformar setores inteiros e, rapidamente, tornar obsoletas as estratégias existentes diante de inovações disruptivas.

Conselhos que compreendem como a tecnologia e os dados apoiam a estratégia – e como podem modificá-la de forma profunda – estão mais preparados para orientar decisões sobre onde investir, com que velocidade avançar e quais oportunidades merecem atenção. Também conseguem antecipar melhor os efeitos das escolhas tecnológicas sobre as partes interessadas, inclusive sobre a reputação da marca, a privacidade dos dados, a proteção da identidade e o futuro do trabalho.

Essas mesmas capacidades criam exposições relevantes a riscos, como ameaças cibernéticas, violações de privacidade, indisponibilidade de sistemas, falhas tecnológicas de terceiros e consequências imprevistas de tecnologias avançadas, como a IA. As partes interessadas esperam cada vez mais que o conselho tenha visibilidade sobre esses riscos e as estruturas de governança adotadas para administrá-los.

Uma supervisão eficaz ajuda a equilibrar oportunidades e riscos. Para isso, o conselho avalia se as iniciativas de tecnologia e dados estão alinhadas ao apetite a riscos, se incorporam requisitos de segurança e resiliência e como a gestão coordena esses esforços em toda a organização. Quando bem exercida, essa supervisão favorece tanto a inovação quanto a resiliência.

Como a gestão pode contribuir

A gestão pode fornecer relatórios claros, em linguagem de negócios e sem jargão, com as informações necessárias para as decisões do conselho. Cabe a ela manter as estruturas de governança e operação responsáveis pelas atividades cotidianas de tecnologia e dados. Lideranças como CIO, CTO e CISO podem preparar roteiros e propostas de investimento que relacionem as iniciativas aos objetivos estratégicos, aos benefícios esperados, às principais dependências e aos riscos relevantes. Entre as medidas possíveis estão definir responsabilidades, linhas de reporte e protocolos de escalonamento; integrar os riscos de tecnologia e dados à gestão de riscos corporativos e às atividades de controle interno; e consolidar indicadores, incidentes e riscos emergentes para análise do conselho.

O princípio na atuação do conselho

O conselho supervisiona as prioridades de tecnologia e dados como parte das discussões sobre estratégia e alocação de capital. Em geral, os conselheiros analisam a visão da gestão sobre como a tecnologia e os dados sustentam a estratégia, abrem novas possibilidades e criam condições para que a organização conquiste vantagens competitivas. Ao mesmo tempo, avaliam os riscos associados à disrupção e à execução.

O conselho pode questionar de que forma grandes iniciativas de tecnologia – como a substituição de sistemas centrais, a migração para a nuvem, a criação de novos canais digitais ou os projetos de monetização de dados – contribuem para o propósito, a missão e os valores da organização. Também avalia se a organização está investindo com ambição e agilidade suficientes para continuar competitiva, reconhecendo que a cautela excessiva também pode representar um risco estratégico.

Os conselheiros procuram saber se o conjunto de iniciativas tecnológicas é viável diante dos recursos disponíveis e da capacidade da organização de absorver mudanças, como são feitas as escolhas entre projetos concorrentes e se os riscos assumidos são compatíveis com a estratégia e o apetite a riscos. Quando apropriado, o conselho incentiva a liderança executiva a gerir os riscos com prudência e a buscar a inovação de forma decidida, visando à criação de valor no longo prazo.

Além disso, os conselhos consideram cada vez mais as implicações sociais e os impactos das decisões sobre tecnologia e dados para as partes interessadas, reconhecendo que as ferramentas digitais podem afetar significativamente as relações com clientes, empregados e comunidades. Podem questionar como produtos, plataformas ou algoritmos digitais influenciam o comportamento dos usuários, a integridade das informações, a privacidade, as fraudes, as relações de trabalho e a confiança do público, assim como se esses efeitos são compreendidos e estão alinhados aos valores da organização.

Quando apropriado, o conselho também define diretrizes gerais para a governança da tecnologia e dos dados em toda a organização. Isso inclui determinar como as responsabilidades de supervisão serão distribuídas entre o conselho, seus comitês e a liderança executiva e estabelecer expectativas quanto às políticas para áreas críticas, como segurança cibernética, privacidade de dados, tecnologias fornecidas por terceiros e uso de análises avançadas e IA. O conselho também define o grau de transparência esperado em relação a incidentes relevantes, grandes investimentos e riscos tecnológicos emergentes.

A gestão pode ainda apresentar ao conselho avaliações de segurança e de incidentes, muitas vezes conduzidas pela auditoria interna ou por consultores independentes. Esses trabalhos podem reunir perspectivas independentes, comparações com organizações de perfil semelhante e análises realizadas antes e depois da implementação de iniciativas ou de mudanças relevantes. Ao traduzir temas complexos para a linguagem de negócios e ao apresentar tanto as oportunidades quanto os riscos, a gestão fortalece a capacidade do conselho de exercer supervisão eficaz sobre a tecnologia.

Os conselheiros podem ainda discutir como a liderança executiva distribui responsabilidades entre dirigentes como o diretor de informação (CIO), o diretor de tecnologia (CTO) e o diretor de segurança da informação (CISO), além de avaliar como esses profissionais coordenam suas atividades entre diferentes áreas e regiões. Em geral, o conselho busca uma visão integrada de como os riscos relacionados à tecnologia e aos dados são identificados, priorizados e administrados no âmbito mais amplo da gestão de riscos corporativos e dos controles internos, reconhecendo que a administração cotidiana desses riscos cabe à liderança executiva.

A qualidade e a governança dos dados continuam sendo temas críticos e permanentes. Dados confiáveis e úteis para a tomada de decisões favorecem escolhas fundamentadas, uma execução disciplinada e o uso responsável de análises e IA. Também ajudam a reduzir o risco de perdas, de exposição regulatória e de oportunidades desperdiçadas.

O conselho pode perguntar como os dados essenciais são identificados, quem responde por eles, quais padrões se aplicam – como precisão, completude, tempestividade e usos permitidos – e como eventuais desvios são encaminhados às instâncias responsáveis e corrigidos. Muitas organizações usam painéis que relacionam as principais iniciativas de tecnologia e dados à estratégia e aos objetivos, além de reunir indicadores relevantes de riscos e desempenho.

A organização define claramente quem é responsável pelos dados essenciais e quais padrões devem ser observados. Os painéis apresentam indicadores de qualidade e mostram o andamento das medidas adotadas para corrigir problemas nos dados críticos. O conselho pode solicitar análises aprofundadas sobre temas como resiliência cibernética, governança, qualidade dos dados ou grandes programas de transformação. Quando for útil, pode recorrer a exercícios de simulação. Essas discussões ajudam os conselheiros a avaliar se a tecnologia e os dados contribuem para o desempenho esperado e se os resultados permanecem dentro dos limites estabelecidos de tolerância ao risco.

O conselho considera ainda as pessoas, a cultura e as estruturas que influenciam os resultados das iniciativas tecnológicas. Os conselheiros podem avaliar como a organização atrai e retém profissionais de tecnologia e de dados, e se a força de trabalho está preparada para acompanhar a evolução das ferramentas digitais e das formas de trabalho. Essa análise pode incluir o desenvolvimento de competências. Nesse caso, o conselho verifica se as pessoas de toda a organização – inclusive seus próprios integrantes e profissionais de áreas que não exercem funções formais de tecnologia – dispõem de oportunidades e diretrizes adequadas para usar tecnologia, dados e automação de forma responsável.

O conselho pode avaliar sua capacidade coletiva de compreender temas digitais, reconhecendo que uma supervisão eficaz exige cada vez mais que os conselheiros sejam capazes de discutir e avaliar modelos de negócio baseados em tecnologia, decisões orientadas por dados e processos apoiados por IA, mesmo quando o conhecimento técnico mais aprofundado está concentrado na gestão ou em assessores externos.

Os conselheiros avaliam se o conselho e seus comitês dispõem do conhecimento necessário e dedicam tempo suficiente aos temas de tecnologia e de dados. Com base nessa análise, podem ajustar os regimentos, a composição dos comitês ou os planos de capacitação. Em alguns casos, o conselho recorre a assessores externos ou promove sessões específicas para acompanhar as tecnologias emergentes e suas implicações. Com essas iniciativas, o conselho mantém a tecnologia e os dados na pauta de governança de forma a promover a inovação com o devido rigor.

Princípio orientador 9

Relacionamento com as partes interessadas

O conselho supervisiona a abordagem adotada pela gestão para identificar as partes interessadas e se relacionar com elas. Promove uma comunicação confiável e equilibrada, interage diretamente com esses públicos quando apropriado e incorpora seus interesses e contribuições relevantes às discussões estratégicas, com o objetivo de fortalecer a confiança e a criação de valor no longo prazo.

Por que este princípio é importante

O relacionamento com as partes interessadas contribui de forma significativa para a criação de valor no longo prazo e para a resiliência da organização. Acionistas, empregados, clientes, fornecedores, órgãos reguladores e comunidades influenciam a capacidade da organização de executar a estratégia, adaptar-se às mudanças e preservar sua legitimidade para operar. Esses grupos não afetam a organização da mesma forma nem ao mesmo tempo. Seus interesses podem divergir ou entrar em conflito, dependendo do contexto e das circunstâncias.

Considerar esses interesses de forma construtiva e manter o diálogo, quando apropriado, pode fortalecer a confiança, ampliar o acesso a talentos e mercados e revelar expectativas emergentes. Ouvir de forma sistemática as diferentes perspectivas também ajuda o conselho a compreender como a organização é percebida e a identificar situações em que suas ações não correspondem ao propósito, à missão e aos valores declarados. Quando esses relacionamentos são conduzidos com atenção e objetivos claros, favorecem a estabilidade, a inovação e uma comunicação confiável, tanto em condições normais quanto em períodos de tensão.

Uma gestão inadequada desses relacionamentos pode gerar pressões reputacionais, regulatórias ou operacionais. Interpretar de forma equivocada as expectativas das partes interessadas ou reagir apenas quando os problemas já se agravaram pode provocar disputas, fiscalização regulatória, campanhas promovidas por investidores ou pela sociedade civil e desviar a atenção da liderança. As expectativas podem mudar rapidamente sob a influência de tendências sociais mais amplas, transformações setoriais ou acontecimentos que envolvam outras organizações.

Como a gestão pode contribuir

A gestão pode apoiar a supervisão exercida pelo conselho, coordenando os canais usados para compreender os interesses e as perspectivas das partes interessadas e apresentando análises integradas que apoiem a tomada de decisão. Áreas como relações com investidores, recursos humanos, sustentabilidade, *compliance*, experiência do cliente e relações institucionais costumam conduzir as comunicações relevantes ou manter canais de informação com seus respectivos públicos. Essas áreas também consolidam as contribuições recebidas para análise do conselho.

Na prática, muitas deliberações estratégicas e de supervisão envolvem escolhas que beneficiam alguns grupos e prejudicam outros. Algumas medidas também podem gerar preocupações ou objeções em determinados públicos. Quando recebe da liderança executiva informações consolidadas e úteis para a tomada de decisões, o conselho consegue supervisionar melhor como a gestão antecipa problemas e equilibra interesses conflitantes. O conselho mantém a autoridade para definir prioridades e decidir como a organização deve agir. Para isso, exerce seu julgamento com base nos impactos das possíveis escolhas sobre as diferentes partes interessadas e nas recomendações apresentadas pela liderança executiva.

O princípio na atuação do conselho

O conselho supervisiona a forma como a gestão identifica os principais grupos de partes interessadas e estabelece prioridades entre eles com base na estratégia e nos riscos. Os conselheiros costumam analisar mapeamentos de partes interessadas, que identificam esses grupos, seus interesses e os impactos das atividades da organização sobre eles. Os conselheiros podem questionar como esses mapeamentos são atualizados à medida que a estratégia evolui, os mercados mudam ou novos grupos de partes interessadas surgem.

O conselho avalia ainda se os mecanismos usados pela organização para compreender os interesses e as perspectivas das partes interessadas – inclusive por meio do diálogo direto, quando apropriado – são claros e coerentes com seu propósito e objetivos de longo prazo. Essas discussões ajudam os conselheiros a esclarecer como a organização se mantém informada sobre esses interesses e como as informações obtidas orientam as decisões, sem depender apenas de contatos pontuais.

O conselho costuma receber relatórios consolidados sobre as percepções e os principais temas levantados pelas partes interessadas. Entre os documentos apresentados estão resultados de pesquisas de engajamento dos profissionais, indicadores de retenção e segurança, dados sobre a satisfação dos clientes e a evolução das reclamações. O conteúdo também abrange opiniões de fornecedores, resultados de votações e temas discutidos com investidores, além de posicionamentos de órgãos reguladores e informações sobre as relações com as comunidades. Quando necessário, os conselheiros solicitam análises integradas que destaquem temas comuns, pontos de convergência e tensão e possíveis impactos sobre a estratégia, os riscos, a cultura ou a reputação.

A gestão pode preparar relatórios concisos que destaquem os principais temas, a evolução das percepções e os possíveis impactos na estratégia, nos riscos e na cultura, além de apresentar propostas de ação ou alternativas. Quando o relacionamento com as partes interessadas é abordado em relatórios externos ou em comunicações sobre governança, a gestão costuma elaborar uma narrativa clara que reflita o que ouviu de acionistas e de outros públicos.

Essa narrativa pode explicar como o conselho considerou as contribuições recebidas e as possíveis respostas, quando apropriado. Diante de questões relevantes – como campanhas de investidores, mobilizações de trabalhadores ou preocupações das comunidades –, a gestão pode apresentar cenários e alternativas de resposta para a análise do conselho.

A gestão também se responsabiliza por planejar e coordenar as interações entre os conselheiros e as partes interessadas, incluindo a preparação e o acompanhamento subsequente. O objetivo é garantir que essas interações sejam eficazes, coerentes e compatíveis com as responsabilidades de governança.

O conselho avalia ainda se posicionamentos públicos relevantes, comunicações externas, campanhas de marketing ou a atuação em temas de política pública estão alinhados ao propósito, à missão, aos valores, à estratégia e aos objetivos de longo prazo da organização. Essas ações podem afetar significativamente a confiança das partes interessadas e a criação de valor no longo prazo.

Em situações de crise ou emergência, os conselheiros avaliam o preparo da gestão para se comunicar com os principais públicos. Isso inclui os critérios de acionamento de instâncias superiores, quem assume cada responsabilidade e quais protocolos orientam a aprovação de mensagens urgentes. Eles também questionam como a gestão responde a problemas recorrentes, como as expectativas das partes interessadas evoluem e de que forma as contribuições recebidas são incorporadas aos planos. Essas conversas ajudam o conselho a usar as contribuições para antecipar problemas e captar novas ideias, sem vê-las apenas como fonte de pressão.

Em circunstâncias específicas, o conselho pode se relacionar diretamente com as partes interessadas para complementar o trabalho realizado pela gestão. Entre as iniciativas estão reuniões com investidores sobre governança, estratégia ou remuneração, realizadas conforme protocolos acordados e em coordenação com a gestão. O conselho também pode solicitar oportunidades para ouvir diretamente os empregados por meio de painéis, visitas às unidades ou encontros abertos. Pode ainda conversar com representantes das comunidades ou da sociedade civil sobre questões de especial importância. Em geral, o conselho e a gestão estabelecem protocolos para essas interações, respeitando a responsabilidade primária da gestão pelos relacionamentos cotidianos e protegendo informações sensíveis.

Nas discussões sobre estratégia, riscos e cultura, o conselho também considera as perspectivas das partes interessadas. Os conselheiros avaliam em que medida essas contribuições fundamentaram propostas relevantes, como as principais iniciativas deverão afetar diferentes grupos e de que forma esses efeitos foram comunicados. Também podem questionar a gestão quando as manifestações recebidas indicarem desalinhamento entre os valores declarados e as práticas adotadas, ou quando as preocupações das partes interessadas apontarem para riscos emergentes.

Ao mesmo tempo, os conselheiros analisam essas contribuições à luz de seus deveres fiduciários perante a organização e, quando aplicável, perante seus acionistas ou outros beneficiários. Para isso, ponderam interesses conflitantes dentro dos limites da legislação, da regulamentação e das normas de governança aplicáveis. A incorporação dessas perspectivas favorece decisões mais abrangentes e uma comunicação externa mais confiável sobre como o conselho considerou as opiniões das partes interessadas.

Princípio orientador 10

Liderança executiva e sucessão

O conselho nomeia o CEO e, quando pertinente, outros integrantes-chave da liderança executiva. Supervisiona o desenvolvimento de líderes e os planos de sucessão e revê periodicamente a estratégia de gestão de talentos, a preparação de futuros líderes e as competências necessárias à execução da estratégia. Essas medidas contribuem para a continuidade da liderança e para a resiliência da organização.

Por que este princípio é importante

A liderança executiva é responsável por traduzir o propósito, a missão, os valores e a estratégia em decisões e comportamentos cotidianos. O CEO e os demais integrantes da liderança influenciam a cultura, alocam recursos e respondem a riscos e oportunidades de formas que podem acelerar ou comprometer a criação de valor no longo prazo. Quando o conselho conduz a escolha do CEO e a supervisão de outras funções executivas essenciais com rigor e reflexão, consegue alinhar o perfil das lideranças às necessidades estratégicas e à cultura desejada pela organização.

A viabilidade da estratégia depende ainda da existência – ou do desenvolvimento – das competências necessárias na força de trabalho, inclusive diante da evolução das qualificações exigidas. A definição clara das responsabilidades por essas decisões reforça a independência de julgamento e permite que o conselho questione a gestão de forma construtiva quando o desempenho ou a conduta não correspondem às expectativas.

A continuidade da liderança é igualmente importante. Um planejamento sucessório inadequado, reativo ou informal pode resultar em nomeações apressadas, perda de conhecimento institucional ou incerteza prolongada durante as transições. Essas situações podem desviar o foco da organização, gerar insegurança entre empregados e partes interessadas, reduzir valor e afetar as operações.

Os conselhos que supervisionam um planejamento sucessório estruturado, abrangendo tanto situações emergenciais quanto transições programadas, estão mais preparados para conduzir mudanças de forma equilibrada. O acompanhamento periódico da preparação de futuros líderes ajuda o conselho a avaliar se a organização desenvolve profissionais com as competências necessárias para executar a estratégia e responder à evolução do ambiente de riscos, e se o planejamento de talentos e da força de trabalho atende a essas necessidades.

Como a gestão pode contribuir

A liderança executiva pode manter processos estruturados de sucessão e oferecer aos conselheiros uma visão clara e franca sobre o grau de preparo dos potenciais sucessores e os riscos associados. Dessa forma, a gestão apoia a supervisão do conselho sobre a liderança executiva e a sucessão.
Em geral, esse trabalho inclui relatórios periódicos sobre a disponibilidade de sucessores para funções críticas, interações planejadas com potenciais sucessores e o encaminhamento tempestivo ao conselho de possíveis problemas de retenção ou de lacunas de competências.

O princípio na atuação do conselho

O conselho nomeia e, quando necessário, substitui o CEO. De acordo com as práticas de governança e com a legislação e a regulamentação aplicáveis, pode ainda participar da nomeação de ocupantes de outras funções executivas essenciais. Em geral, os conselheiros começam por definir o perfil desejado para o CEO, considerando a estratégia, a cultura, o apetite a riscos e as expectativas das partes interessadas. Podem discutir a combinação de experiência, estilo de liderança e valores necessária em determinado momento da evolução da organização.

Muitos conselhos analisam ainda as competências de liderança e de força de trabalho exigidas pela estratégia e como a gestão pretende desenvolver, contratar ou obter, de outras formas, as qualificações essenciais. Ao avaliar a nomeação de um CEO, o conselho compara candidatos internos e externos com o perfil definido e avalia como cada um trabalharia com a equipe de liderança existente. O conselho também considera como a nomeação e o plano de transição serão comunicados aos empregados, acionistas, beneficiários e demais partes interessadas relevantes.

O conselho supervisiona o processo de identificação e seleção das lideranças executivas, mesmo quando as atividades cotidianas são delegadas a um comitê ou à gestão. O colegiado pode analisar a contratação de empresas de recrutamento executivo ou de outros assessores externos, assim como os métodos de avaliação e os procedimentos de verificação de referências. Avalia ainda se o conjunto de candidatos apresenta diversidade suficiente em termos de origens, experiências e perspectivas.

Os conselheiros costumam manter diversos contatos com potenciais CEOs e outros executivos importantes – por meio de entrevistas, apresentações e conversas informais – para formar uma avaliação independente sobre o preparo e a adequação desses candidatos à função. A participação do conselho costuma ser mais direta na seleção de profissionais que devem oferecer uma perspectiva mais independente, como o responsável pela auditoria interna ou pela gestão de riscos.

O comitê de auditoria, por exemplo, pode conduzir a seleção do responsável pela auditoria interna e aprovar sua nomeação ou contratação, reforçando a independência e a objetividade da função. Os conselheiros também avaliam os aspectos contratuais e de governança das nomeações, como as condições de contratação, as expectativas de desempenho e os critérios de desligamento. Consideram ainda até que ponto o estilo de liderança e os valores do CEO estão alinhados à cultura e à forma de atuação do conselho, reconhecendo os efeitos de longo prazo dessas decisões sobre a estabilidade da liderança e a aplicação de mecanismos de prestação de contas e responsabilidade.

A gestão pode apresentar atualizações sobre o planejamento da força de trabalho, incluindo as principais lacunas de competências e as ações de desenvolvimento voltadas a ampliar o grupo de profissionais preparados para assumir funções de liderança. Para apoiar as decisões do conselho sobre nomeações importantes, costuma preparar perfis de cargos, informações de mercado e sínteses das avaliações, além de coordenar os planos de transição após a definição das nomeações.

Após a nomeação de um novo CEO, o conselho participa ativamente da transição e de sua integração à organização. Para isso, define expectativas claras sobre as prioridades iniciais, as práticas de tomada de decisão e a forma como o CEO deve se relacionar com o conselho e a liderança executiva. Ao mesmo tempo, o conselho mantém o foco na continuidade da liderança para além da transição imediata. Os conselheiros analisam planos emergenciais de sucessão do CEO, que costumam definir a liderança interina e as atribuições decisórias em caso de vacância inesperada.

O colegiado também supervisiona os planos de sucessão de médio e longo prazo para o CEO e outras funções essenciais. Esses planos incluem possíveis candidatos internos, prioridades de desenvolvimento e prazos estimados. As discussões do conselho costumam avaliar como o conjunto de potenciais sucessores se adaptaria a diferentes caminhos estratégicos, como uma mudança no modelo de negócio ou uma transação de grande porte, e como seriam administrados os impactos sobre os talentos. Os conselheiros podem ainda verificar se os planos de desenvolvimento ampliam o número de profissionais preparados para assumir funções críticas, em vez de se limitarem a apontar sucessores. Essa supervisão contínua reduz a dependência de uma única pessoa e favorece a continuidade da liderança em transições programadas ou inesperadas.

Para avaliar a solidez do conjunto de futuras lideranças, o conselho pode buscar contato direto com executivos e profissionais de alto potencial. Os conselheiros podem solicitar à liderança executiva que organize análises periódicas do quadro de talentos, conduza apresentações em reuniões do conselho ou de seus comitês e realize visitas às unidades ou encontros com as equipes. Essas iniciativas permitem aos conselheiros observar a atuação dos líderes em seus próprios ambientes de trabalho.

O conselho pode monitorar indicadores como a disponibilidade de sucessores para funções críticas, a diversidade entre as lideranças, a rotatividade em cargos essenciais e o avanço em relação aos objetivos de desenvolvimento e às prioridades mais amplas de competências da força de trabalho. Essas discussões permitem que o conselho avalie a análise realizada pela liderança executiva, identifique lacunas que possam prejudicar a execução da estratégia e reforce a expectativa de que o desenvolvimento de lideranças seja tratado como prioridade estratégica.

Princípio orientador 11

Desempenho e remuneração dos executivos

O conselho avalia o desempenho do CEO e, quando pertinente, de outros integrantes-chave da liderança executiva. Aprova os planos de remuneração dos executivos e supervisiona as estruturas de remuneração e de incentivos para promover o desempenho e reforçar práticas de prestação de contas e responsabilidade pela criação de valor no longo prazo.

Por que este princípio é importante

O desempenho e a remuneração dos executivos influenciam diretamente a execução da estratégia, os riscos assumidos e a distribuição de valor entre acionistas, beneficiários e outras partes interessadas. Quando os objetivos são claros e o desempenho é avaliado com base em um conjunto equilibrado de indicadores, os executivos tendem a tomar decisões voltadas à criação de valor sustentável, em vez de buscar metas restritas de curto prazo.

Incentivos bem estruturados alinham o comportamento da liderança ao propósito, à missão, aos valores, à estratégia, aos objetivos, à cultura e ao apetite a riscos. Favorecem decisões disciplinadas na alocação de capital e a assunção prudente de riscos. Esse alinhamento ajuda a atrair e reter profissionais essenciais e reforça as expectativas quanto à conduta ética e ao bom julgamento.

Incentivos desalinhados, por sua vez, podem estimular riscos excessivos, decisões de curto prazo ou comportamentos incompatíveis com os valores da organização. A percepção de que a remuneração não corresponde ao desempenho pode abalar a confiança de empregados, investidores, órgãos reguladores e do público. Em muitos mercados, a remuneração dos executivos está sujeita a amplos requisitos de divulgação e, em alguns casos, a votações consultivas ou outros mecanismos pelos quais os proprietários podem se manifestar. A supervisão ativa do desempenho do CEO (e de outros executivos, quando apropriado) e das estruturas de remuneração, acompanhada de uma comunicação clara sobre os critérios adotados, fortalece a transparência, a legitimidade e a confiança na governança.

Como a gestão pode contribuir

A liderança executiva, geralmente sob a coordenação do CEO e do responsável por recursos humanos, pode propor metas de desempenho e estruturas de remuneração derivadas do plano estratégico e do apetite a riscos. Também pode apresentar relatórios periódicos sobre os resultados alcançados em relação a esses planos. As áreas de recursos humanos e finanças costumam fornecer dados de referência e simular resultados em diferentes cenários de desempenho e condições de mercado. Também administram os planos aprovados com base em processos e controles definidos.

O princípio na atuação do conselho

Em muitas organizações, as decisões do conselho sobre a avaliação e a remuneração dos executivos se concentram no CEO. A supervisão dos demais executivos pode ocorrer por meio da análise das avaliações e recomendações apresentadas pelo CEO, em conformidade com as normas de governança e os acordos contratuais. Ao longo do ano, o conselho recebe informações sobre o desempenho em relação aos objetivos e indicadores acordados, questiona desvios relevantes, busca compreender como os resultados foram alcançados e verifica o cumprimento das metas. Ao fim do período, pode realizar uma avaliação formal do CEO e examinar as avaliações que ele fez sobre os demais integrantes da liderança executiva, considerando resultados e comportamentos.

Essas avaliações fundamentam muitas decisões sobre remuneração e podem contribuir para o planejamento sucessório e o desenvolvimento de lideranças. As decisões do conselho sobre a remuneração do CEO costumam considerar as avaliações de desempenho. O mesmo ocorre na análise das recomendações do CEO sobre a remuneração dos demais executivos. O conselho ou um comitê designado pode assumir um papel mais direto nesse processo quando o executivo responde formalmente ao conselho, como ocorre com o responsável pela auditoria interna.

Nessas decisões, os conselheiros comparam a remuneração efetiva ou potencial com o desempenho da organização ao longo de vários anos. Avaliam ainda se os resultados produzidos pelas fórmulas previstas nos planos refletem adequadamente o contexto mais amplo, inclusive questões relacionadas a riscos e conduta. Quando apropriado e dentro dos parâmetros dos planos, o conselho pode usar seu julgamento para ajustar os resultados.

Pode, por exemplo, reduzir pagamentos diante de eventos de risco ou recorrer ao adiamento de parcelas, a períodos de retenção e a cláusulas de redução ou de recuperação dos valores pagos. O conselho pode ainda avaliar se as diretrizes gerais de remuneração aplicáveis a toda a organização estão alinhadas à cultura e à criação de valor no longo prazo, reconhecendo que cabe à gestão tomar as decisões específicas sobre a remuneração nos níveis abaixo da liderança executiva.

Em geral, o conselho aprova as diretrizes de remuneração dos executivos e os principais planos de remuneração e os reavalia periodicamente para verificar se permanecem alinhados à estratégia, aos objetivos, ao apetite a riscos e à cultura. No âmbito do comitê de remuneração ou de instância equivalente, os conselheiros analisam a proporção entre remuneração fixa e variável, o equilíbrio entre incentivos de curto e de longo prazo, as métricas de desempenho e os períodos considerados.

Essas áreas também podem compilar avaliações de desempenho e sínteses de remuneração para análise pelo conselho ou por seus comitês, além de destacar situações que exijam julgamento, como questões relacionadas a riscos ou conduta. As áreas de relações com investidores e a secretaria de governança apoiam a comunicação das decisões do conselho e de seus fundamentos nas divulgações externas e no relacionamento com acionistas, beneficiários e outras partes interessadas relevantes.

O colegiado discute se a estrutura dos programas incentiva decisões com foco no longo prazo, a assunção responsável de riscos e os comportamentos esperados da liderança. O conselho costuma solicitar análises comparativas e de cenários, incluindo estudos de remuneração elaborados por consultores independentes, para avaliar a competitividade e o posicionamento da remuneração em relação ao mercado. Essas análises ajudam ainda a compreender como diferentes resultados de desempenho e variações no preço das ações se refletem, ao longo do tempo, na remuneração efetivamente recebida.

O conselho supervisiona ainda a comunicação sobre a remuneração dos executivos e o tratamento dado às manifestações de públicos externos. Os conselheiros analisam as informações divulgadas para verificar se explicam com clareza a relação entre remuneração, desempenho, riscos e os valores declarados pela organização. Podem discutir os resultados de votações consultivas ou de mecanismos equivalentes de manifestação dos acionistas ou proprietários, assim como os temas de remuneração levantados no diálogo com investidores e outras partes interessadas. Essas informações podem levar a ajustes na estrutura dos planos, nas métricas de desempenho ou nas práticas de divulgação e ajudar o conselho a manter uma abordagem transparente e capaz de inspirar confiança na remuneração dos executivos.

Princípio orientador 12

Gestão de riscos e controles internos

O conselho supervisiona a abordagem adotada pela organização para gerir riscos e controles internos, incluindo as atividades de asseguração e monitoramento da gestão para apoiar a estratégia e os objetivos e fortalecer a resiliência.

Por que este princípio é importante

Supervisionar a forma como a organização identifica, avalia e responde aos riscos, assim como os controles internos e as atividades de asseguração, é fundamental para que o conselho acompanhe o cumprimento da estratégia e dos objetivos. Como toda estratégia envolve incerteza, uma gestão de riscos respaldada por uma governança sólida ajuda a esclarecer as escolhas que a organização está disposta a fazer e suas implicações, o alinhamento dessas decisões ao apetite a riscos e os casos em que é mais adequado mitigar, transferir, evitar ou aceitar um risco de forma criteriosa.

A supervisão de riscos exercida pelo conselho abrange tanto a atenção aos possíveis efeitos negativos dos riscos quanto o aproveitamento de oportunidades compatíveis com a estratégia e o apetite a riscos da organização. Os controles internos, concebidos para oferecer segurança razoável quanto ao alcance dos objetivos operacionais, de divulgação e de *compliance*, contribuem para uma execução confiável ao promover informações de qualidade, processos consistentes e a observância dos requisitos aplicáveis e das expectativas de conduta ética.

As atividades de asseguração, incluindo a auditoria interna e outras avaliações independentes, podem complementar o monitoramento realizado pela gestão e oferecer uma perspectiva adicional sobre como os principais riscos são gerenciados e sobre a eficácia do controle interno no apoio à execução. O monitoramento contínuo e as avaliações periódicas permitem verificar, em tempo hábil, se as respostas aos riscos e os controles internos continuam funcionando como previsto, inclusive se os riscos aceitos permanecem dentro dos limites acordados e são tratados de acordo com os protocolos de escalonamento.

Como a gestão pode contribuir

A liderança executiva é responsável por estruturar e operar os processos de gestão de riscos e de controles internos da organização. Isso inclui o monitoramento contínuo e as avaliações periódicas de eficácia. Em muitas organizações, unidades de negócio e áreas como riscos, *compliance*, finanças e jurídico contribuem para identificar riscos, implementar respostas, monitorar obrigações e estimar impactos. A auditoria interna e outras funções de avaliação oferecem perspectivas independentes.

Um ambiente de gestão de riscos e controles internos frágil ou fragmentado pode levar a perdas financeiras, desvios de conduta, sanções regulatórias, danos à reputação e ameaças à viabilidade da organização no longo prazo. Acionistas ou outros beneficiários, órgãos reguladores e demais partes interessadas relevantes esperam cada vez mais que os conselhos demonstrem que exercem a supervisão de riscos de forma estruturada em toda a organização, com o apoio de um conjunto articulado de atividades de asseguração. Por isso, a atuação do conselho costuma ir além da análise dos resultados das avaliações de riscos e dos relatórios de auditoria. Inclui compreender como a governança, a cultura, os incentivos e a asseguração atuam em conjunto para orientar as decisões e fortalecer a resiliência.

O princípio na atuação do conselho

O conselho supervisiona a abordagem da organização à gestão de riscos e aos controles internos. Uma supervisão eficaz ajuda a manter as discussões sobre riscos e resiliência vinculadas à estratégia e ao desempenho. Em muitas organizações, os conselheiros aprovam ou supervisionam a forma como os riscos são gerenciados e como os controles internos apoiam a execução. Isso inclui a distribuição de responsabilidades entre o conselho, seus comitês, a liderança executiva e as funções de asseguração.

Os conselheiros costumam discutir o apetite a riscos, ou uma estrutura decisória equivalente, no contexto da estratégia. Avaliam como a gestão aplicou esse referencial às políticas, aos processos e às decisões cotidianas e o reavaliam à medida que as condições e prioridades mudam. O conselho pode ainda analisar se o nível de risco assumido na estratégia e na alocação de capital é adequado, pois tanto o excesso quanto a insuficiência de exposição podem afetar o valor no longo prazo. Essas discussões ajudam a confirmar se as responsabilidades permanecem bem articuladas e se não há lacunas relevantes nem sobreposições desnecessárias.

Os conselheiros costumam examinar criticamente as principais premissas e buscar clareza sobre como a gestão identifica, avalia, prioriza e monitora os riscos relevantes, incluindo riscos emergentes e concentrações de risco. Muitos conselhos solicitam análises de cenários ou testes de estresse relativos a eventos graves, mas plausíveis, e avaliam como os resultados podem orientar as decisões estratégicas, a alocação de capital e o planejamento de contingência. Dessa forma, as principais decisões podem considerar tanto as oportunidades quanto os possíveis impactos negativos.

A gestão pode apoiar a supervisão exercida pelo conselho por meio de relatórios periódicos e úteis para a tomada de decisão. Esses documentos devem consolidar os riscos relevantes, as respectivas respostas, os principais indicadores e as conclusões do monitoramento e das avaliações independentes. Devem ainda indicar as situações encaminhadas a instâncias superiores quando a aceitação de riscos é administrada dentro dos limites acordados.

Quando a organização adota políticas formais de risco ou define seu apetite a riscos, a gestão costuma manter esses instrumentos atualizados e apoiar o conselho em seu uso nas decisões estratégicas. Quando aplicável, a gestão pode facilitar avaliações independentes e testes periódicos dos planos de continuidade de negócios e de resposta a incidentes. Para isso, assegura o acesso necessário e compartilha informações sobre o grau de preparação da organização e as lições aprendidas.

A supervisão dos controles internos e das atividades de asseguração costuma abranger os controles relacionados à elaboração de relatórios financeiros e à divulgação de informações, às operações e ao *compliance*, além do monitoramento realizado pela gestão para avaliar se as respostas aos riscos e os respectivos controles funcionam como previsto. Os conselhos solicitam cada vez mais à liderança executiva informações claras sobre o uso da IA, inclusive da IA generativa, nos processos de elaboração de relatórios financeiros, nos julgamentos contábeis e nos controles relacionados. O colegiado procura ainda entender como a gestão avalia os riscos associados, assim como a estrutura e o funcionamento desses controles.

Por meio do comitê de auditoria ou de instância equivalente, o conselho costuma analisar os planos e relatórios das auditorias interna e externa, as constatações relevantes e o andamento das ações corretivas. Avalia ainda como o monitoramento realizado pela gestão, as auditorias interna e externa e as demais atividades de asseguração se articulam para oferecer uma visão integrada da eficácia da gestão de riscos e do controle interno. Isso inclui verificar se os responsáveis por essas atividades dispõem de independência, autoridade e recursos adequados, assim como do acesso necessário ao conselho.

Os conselheiros podem incentivar a coordenação entre as atividades de asseguração com base no Modelo das Três Linhas ou em uma estrutura equivalente. Podem ainda solicitar relatórios que relacionem as conclusões dessas atividades à estratégia, ao desempenho e à cultura, em vez de se limitarem a constatações isoladas. Os conselheiros podem avaliar ainda se constatações relevantes indicam mudanças no perfil de riscos da organização que devam ser consideradas nas discussões periódicas sobre estratégia.

O conselho costuma discutir a resiliência e a preparação para incidentes e disrupções. Essas discussões podem incluir a análise da gestão da continuidade dos negócios, inclusive dos planos de gestão de crises, dos treinamentos e exercícios de preparação e da forma como as lições aprendidas são incorporadas à gestão de riscos e ao controle interno da organização. A cultura de riscos costuma ser um tema recorrente na pauta do conselho. Os conselheiros avaliam a postura da alta liderança e verificam se os incentivos, as cargas de trabalho e as práticas decisórias favorecem o escalonamento transparente de questões relevantes e a assunção equilibrada de riscos, especialmente em períodos de tensão.

Para obter orientações mais detalhadas sobre as funções do conselho e da liderança executiva, assim como sobre as práticas de governança relacionadas à gestão de riscos e aos controles internos, consulte os *frameworks* do COSO *Gerenciamento de Riscos Corporativos* (2017) e *Controle Interno – Estrutura Integrada* (2013).

Considerações finais

A governança corporativa sustenta a forma como os conselhos direcionam e supervisionam as organizações e prestam contas de sua atuação ao longo do tempo. As questões de governança raramente surgem de forma isolada. Decisões sobre prestação de contas e responsabilidade, estratégia, cultura, liderança e riscos costumam convergir, sobretudo em períodos de mudança. A governança se fortalece quando as responsabilidades do conselho se conectam e se reforçam mutuamente, favorecendo decisões coerentes e uma supervisão contínua.

Os conselhos costumam retomar os princípios de governança durante períodos de transição, como mudanças na liderança, alterações estratégicas, transações relevantes ou um maior escrutínio por parte das partes interessadas. Nessas situações, esta publicação pode apoiar uma análise direcionada e um diálogo estruturado, ajudando os conselhos a avaliar se a supervisão permanece alinhada ao propósito, à missão e aos valores da organização, à sua estratégia e aos seus objetivos, ao perfil de riscos e ao contexto operacional. Ao longo do tempo, a eficácia da governança se fortalece com atenção contínua, revisões periódicas e acompanhamento consistente das ações à medida que as circunstâncias evoluem.

Apêndice:
glossário

Este glossário define alguns termos usados na publicação cujos significados podem variar conforme o modelo de governança, o setor e a jurisdição. Seu escopo é propositalmente limitado. As definições refletem o sentido atribuído a esses termos ao longo do texto e foram formuladas para facilitar uma interpretação uniforme entre leitores de diferentes países.

Acionistas e outros beneficiários	Pessoas ou grupos perante os quais o conselho presta contas de acordo com o modelo de governança e a estrutura jurídica da organização.
Apetite a riscos	Tipos e volume de riscos que a organização está disposta a aceitar na busca por valor por meio de sua estratégia e de seus objetivos.
Asseguração	Atividades que fornecem evidências objetivas e um grau razoável de confiança de que os principais riscos, os processos de governança e os controles internos são administrados conforme previsto. Incluem, por exemplo, auditorias interna e externa e avaliações de *compliance*. Algumas organizações coordenam essas atividades entre diferentes responsáveis para reduzir sobreposições e ampliar a cobertura.
Auditoria interna	Atividade independente e objetiva de asseguração e consultoria que avalia e aprimora a eficácia da governança, da gestão de riscos e dos controles internos. A auditoria interna geralmente tem acesso direto ao conselho ou ao comitê responsável. Para conhecer as normas e os princípios que regem essa atividade, consulte as Normas Globais de Auditoria Interna do IIA.
Canais de denúncia e manifestação e proteção contra retaliação	Canais pelos quais empregados e outras partes interessadas podem apresentar preocupações, fazer perguntas ou relatar suspeitas de irregularidades, inclusive de forma confidencial ou anônima, quando apropriado. A proteção contra retaliação compreende as medidas e expectativas que proíbem consequências negativas para quem faz um relato de boa-fé.
Cláusulas de recuperação de valores pagos	Mecanismos previstos em contratos ou políticas que permitem à organização recuperar valores de remuneração variável já pagos em determinadas circunstâncias, como desvios de conduta, violações relevantes de políticas ou reapresentação das demonstrações financeiras.
Código de conduta	Conjunto documentado de expectativas sobre integridade, comportamento ético e tomada de decisões, aplicável aos conselheiros, à liderança executiva e à força de trabalho, com processos definidos para o encaminhamento de questões e a aplicação de consequências.
Conselho	Órgão de governança nomeado ou eleito para direcionar e supervisionar a organização. Nesta publicação, o termo inclui órgãos equivalentes – como conselhos de administração, conselhos de supervisão, conselhos curadores e outros colegiados – que exerçam responsabilidades de supervisão de acordo com o modelo de governança adotado.

Controlar ou controle	Como verbo, refere-se ao estabelecimento ou à implementação de uma política ou procedimento que apoie o alcance dos objetivos. Como substantivo, designa uma política ou um procedimento que integra os controles internos.
Controle Interno	Processo conduzido pelo conselho, pela gestão e pelos demais profissionais da organização, concebido para oferecer segurança razoável quanto ao alcance dos objetivos relacionados a operações, à divulgação e à conformidade.
Cultura	Valores, normas e comportamentos compartilhados, moldados pela liderança e reforçados pelas pessoas em todos os níveis, que influenciam a maneira como os indivíduos agem com integridade, tomam decisões e respondem aos riscos.
Deveres fiduciários	Deveres dos conselheiros perante a organização e, quando aplicável, seus proprietários ou outros beneficiários, conforme o modelo de governança da organização e a legislação e a regulamentação aplicáveis. Os deveres fiduciários geralmente abrangem os deveres de diligência, lealdade e boa-fé, embora a terminologia e a ênfase atribuída a cada um variem conforme a jurisdição.
Divulgação de informações	Informações que a organização compartilha com acionistas, órgãos reguladores e outras partes interessadas relevantes para oferecer transparência sobre desempenho, governança e demais temas pertinentes. A divulgação pode ser obrigatória ou voluntária e abranger informações financeiras e não financeiras.
Estratégia e objetivos	A estratégia é o conjunto de escolhas fundamentadas – por vezes difíceis – que a organização faz sobre como competir e criar valor no longo prazo, orientada por suas vantagens atuais e futuras. Define onde e como a organização concentrará seus recursos, responderá a mudanças disruptivas e se diferenciará em um ambiente em constante evolução, de forma alinhada ao propósito, à missão e aos valores. Os objetivos são metas específicas, mensuráveis e com prazo definido que apoiam a execução da estratégia e o alcance de resultados mais amplos.
Estrutura de governança	Estruturas e funções específicas adotadas para implementar o modelo de governança, incluindo a composição do conselho e as funções de liderança, a estrutura dos comitês, as delegações de autoridade e, quando pertinente, a relação com os conselhos de administração das subsidiárias ou com órgãos consultivos. Algumas organizações empregam o termo “arcabouço de governança” para descrever conceitos semelhantes. Nesta publicação, “estrutura de governança” designa o conjunto específico de estruturas e papéis usados para implementar o modelo de governança.
Gestão	Profissionais que não integram a liderança executiva, mas lideram equipes, supervisionam operações e coordenam o trabalho entre áreas funcionais ou linhas de negócio. A gestão coloca a estratégia e as diretrizes em prática e fornece informações à liderança executiva.
Gestão de riscos corporativos	A cultura, as capacidades e as práticas integradas à definição da estratégia e ao desempenho, nas quais as organizações se apoiam para gerenciar riscos na criação, preservação e realização de valor.
Independência	Capacidade de exercer julgamento objetivo, livre de vieses e influências indevidas. Pode ser avaliada por critérios formais – como relacionamentos e interesses – e por comportamentos, como a disposição para questionar, evitar o pensamento de grupo e agir no interesse da organização.
Liderança executiva	O CEO e os integrantes da liderança executiva que se reportam diretamente a ele, responsáveis por executar a estratégia e liderar a organização. A denominação dos cargos varia conforme a jurisdição e o tipo de organização.

***Malus* – cláusula de redução**	Mecanismo de ajuste da remuneração que permite à organização reduzir ou cancelar valores de remuneração variável ainda não pagos, cujo direito ainda não tenha sido adquirido ou cujo pagamento tenha sido diferido. Geralmente, é aplicado em casos de desvio de conduta, falhas relevantes na gestão de riscos, reapresentação de demonstrações financeiras ou eventos semelhantes.
Modelo das Três Linhas	O Modelo das Três Linhas do IIA é um referencial baseado em princípios que ajuda o conselho e a liderança executiva a esclarecer as responsabilidades pela governança, pela gestão de riscos e pelas atividades de controle em toda a organização, contribuindo para o alcance dos objetivos e para a criação e proteção de valor. De acordo com o modelo, a gestão, como primeira linha, é responsável pelos riscos, por seu gerenciamento e pela manutenção de controles eficazes. As funções de segunda linha oferecem conhecimento especializado, apoio, monitoramento e avaliação crítica e auxiliam a gestão a supervisionar e gerenciar os riscos. A auditoria interna, como terceira linha, presta ao conselho e à liderança executiva serviços independentes e objetivos de asseguração e consultoria sobre a eficácia dos processos de governança, gestão de riscos e controle interno.
Modelo de governança	A forma como uma organização distribui, entre o conselho, os proprietários ou outros beneficiários, a liderança executiva e os demais órgãos de governança, a autoridade decisória final e as obrigações de prestação de contas e responsabilidade. Os modelos de governança variam conforme estruturas de propriedade, formas jurídicas e jurisdições.
Monitoramento	Atividades contínuas e periódicas usadas para avaliar se os controles internos e, quando aplicável, as principais respostas aos riscos funcionam como previsto, além de identificar questões que exijam providências. Pode incluir atividades incorporadas às operações e avaliações separadas realizadas periodicamente.
Organização	Entidade com fins lucrativos, sem fins lucrativos ou governamental. Pode ser uma companhia aberta, uma empresa de capital fechado, uma cooperativa ou adotar qualquer outra estrutura jurídica.
Partes interessadas	Pessoas ou grupos com interesse legítimo ou direto na organização, que podem afetar ou ser afetados por suas atividades, seu desempenho ou sua reputação. Incluem acionistas, empregados, clientes, fornecedores, órgãos reguladores e comunidades.
Perfil de riscos	Visão consolidada dos riscos relevantes da organização em determinado momento, considerando probabilidade, impacto, interdependências e concentrações, além de seus possíveis efeitos sobre o desempenho em relação à estratégia e aos objetivos de negócio.
Prestação de contas e responsabilidade	Obrigação de responder por decisões, ações e resultados, incluindo a divulgação transparente de informações e a correção tempestiva de situações em que as expectativas não tenham sido atendidas. Nesta publicação, o termo descreve como as expectativas são definidas, monitoradas e tratadas na prática e complementa os deveres fiduciários.
Propósito, missão e valores	O propósito é a razão fundamental da existência da organização e o objetivo duradouro a que ela serve. A missão descreve o que a organização busca alcançar e como pretende cumprir seu propósito. Os valores são as crenças fundamentais e os padrões de conduta que orientam as decisões e os comportamentos. Nesta publicação, "propósito, missão e valores" exercem a mesma função orientadora que "missão, visão e valores fundamentais" na estrutura de gestão de riscos corporativos do COSO, refletindo uma terminologia mais atual adotada por muitas organizações.

Resiliência	Capacidade de antecipar e suportar disrupções, adaptar-se a elas e se recuperar, mantendo a busca pelos objetivos.
Resposta aos riscos	Abordagem escolhida para determinado risco, como aceitá-lo, evitá-lo, reduzi-lo, compartilhá-lo ou transferi-lo, ou ainda buscar uma oportunidade com conhecimento dos riscos envolvidos. Controles e monitoramento podem apoiar diferentes respostas, inclusive a aceitação disciplinada dentro de parâmetros definidos.
Sustentabilidade	A capacidade da organização de se manter viável e de continuar alcançando seus objetivos no longo prazo. Os temas de sustentabilidade variam conforme a organização e podem abranger resiliência, uso de recursos, impactos sobre profissionais e comunidades, além de outros fatores relevantes para a estratégia e para a confiança das partes interessadas.
Tecnologia e dados	Sistemas digitais, ferramentas e ativos de informação usados para operar a organização e apoiar a estratégia. Incluem segurança cibernética, tecnologias fornecidas por terceiros, governança, qualidade e segurança dos dados e condições para seu uso. O termo abrange ainda tecnologias emergentes, como a IA, inclusive a IA generativa, que podem criar oportunidades e riscos.
Tolerância a riscos	Limites aceitáveis de variação no desempenho em relação ao alcance dos objetivos de negócio.
Tom da alta liderança	Sinais transmitidos pelo conselho e pela liderança executiva por meio de palavras, ações e decisões que moldam as expectativas de integridade, prestação de contas e responsabilidade, transparência e assunção de riscos em toda a organização.

A PwC e o COSO adotaram cuidados razoáveis na coleta, no processamento e na divulgação destas informações, mas não verificaram, validaram nem auditaram os dados de forma independente para confirmar sua exatidão ou completude.

A PwC e o COSO não oferecem qualquer garantia, expressa ou implícita, inclusive, sem limitação, garantias de adequação à comercialização ou a uma finalidade ou uso específico. Também não se responsabilizam perante qualquer organização ou pessoa pelo uso deste documento ou das informações nele contidas, nem assumem qualquer responsabilidade em relação a este documento ou a seu conteúdo.

© 2026 PwC US Consulting LLP. Todos os direitos reservados. PwC US Consulting LLP refere-se ao grupo de firmas-membro dos Estados Unidos e pode, em alguns casos, referir-se à rede PwC. Cada firma-membro é uma pessoa jurídica independente.

Nenhuma parte desta publicação pode ser reproduzida, redistribuída, transmitida ou exibida, por qualquer forma ou meio, sem autorização por escrito do COSO e da PwC US Consulting LLP.