



Governance officer





Governance officer



Fundado em 27 de novembro de 1995, o Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC), organização da sociedade civil, é referência nacional e uma das principais no mundo em governança corporativa. Seu objetivo é gerar e disseminar conhecimento a respeito das melhores práticas em governança corporativa e influenciar os mais diversos agentes em sua adoção, contribuindo para o desempenho sustentável das organizações e, conseqüentemente, para uma sociedade melhor.

Conselho de Administração

Presidente

Gabriela Baumgart

Vice-presidentes

Leonardo Pereira

Leonardo Wengrover

Conselheiros

Alberto Messano

Cristina Pinho

Deborah Wright

Eduardo Shakir Carone

João Laudo de Camargo

Sérgio Mindlin

Diretoria

Pedro Melo

Adriane de Almeida

Márcia Aguiar

Reginaldo Ricioli

Valeria Café

Créditos

Esta obra foi desenvolvida por grupo de trabalho (GT) composto por integrantes da equipe do IBGC e de sua Comissão sobre *Governance officers*. Formaram o GT: Gisélia Silva (coordenadora do GT); Aline Barbosa; Anamaria Pugedo Frade Barros; Annibal Ribeiro Lima Neto; Camila Cristina da Silva; Fernando Batista Krauss; Giovana Mauri Lupo; Jose Eduardo dos Santos Iniesta Castilho; Livia de Paula Freitas; William Barros Albuquerque de Melo.

Agradecimentos

Aos participantes da audiência restrita que contribuíram para o aprimoramento da publicação: Ana Karina Bortoni Dias, Ana Paula Chagas, Gabriela Blanchet, Luiz Gustavo Gouvea, Maria Elena Cardoso Figueira, Oscar Boronat, Verónica Tapia e Rodrigo Pecchiaie.

A Adriana Adler, André Antunes Soares de Camargo, Antonio Francisco Maciel, Artur Carlos das Neves, Augusto Cruz, Daniel Lara, Daniele Costa e Silva, Danilo Renato Tucciarelli, Elisete de Souza Ramão Paz, Emerson Siécola, Ézio Oliveira Júnior, Hans Anwender, Henrique César Pires de Oliveira, Honorato Antunes Augusto da Silva, Isaac Galdino de Oliveira, Israel Aron Zylberman, João Paulo Rossi Júlio, Jocelein Pianheri Traldi, Jonas de Oliveira, Jorge Corrêa Naves, Jorge R. Manoel, José Luiz Munhós, José Maria Rabelo, Jucemar José Imperatori, Juliana Turchetto Pimentel, Karen de Paula Lopes, Luana Machado Caetano, Lucia Maria Teixeira Ferreira, Mara Behlau, Marcela Cabral de Farias, Marcos Felipe Magalhães, Mariela Klee, Marisa Barbara, Michael Breslin, Michele de Oliveira Endler Virgílio, Paolo Chirizzi, Paulo A. Baraldi, Pedro Simões, Rainer Lutke, Renan Perondi, Rodrigo Nunes Gurgel, Susana Jabra, Teruo Murakoshi, Thomas Brull, Vantuir D'Almeida, Vergilio Emilio Floriani Jr., Vitor Vallim Tupper, Walther Krause, Companhia de Saneamento Básico do Estado de São Paulo - SABESP, Cordeiro de Almeida Advogados Associados - AACT, High Compliance, Mobile Holding LTDA, PREVI – Gerência de Participações Mobiliárias e Governança Corporativa e Sett Consultoria Empresarial LTDA., pelas contribuições ao longo do processo de audiência pública.

Aos membros da Comissão sobre *Governance Officers* pelas valiosas discussões sobre o tema.

Produção

Redação: Camila Cristina da Silva, Juliana Caldas, Giselia Silva; **preparação de texto:** Juliana Caldas; **Revisão de provas:** Camila Cristina da Silva, Juliana Caldas; **Supervisão de identidade visual:** Diogo Siqueira; **Projeto gráfico, diagramação e capa:** Kato Editorial; **Imagem da capa:** Shutterstock.

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP) de acordo com ISBD

I59g Instituto Brasileiro de Governança Corporativa – IBGC
Governance Officer / Instituto Brasileiro de Governança Corporativa – IBGC. - São Paulo, SP : Instituto Brasileiro de Governança Corporativa - IBGC, 2022.
29 p. ; 18cm x 25,5cm.

Inclui bibliografia e índice
ISBN: 978-65-86366-63-1

1. Governança Corporativa. 2. Administração. I. Título.

2022-1249

CDD 658.4
CDU 658.114

Elaborado por Odilio Hilario Moreira Junior – CRB-8/9949

Índice para catálogo sistemático:

1. Governança Corporativa 658.4
2. Governança Corporativa 658.114

Sumário

1. Introdução	6	4. A função <i>governance officer</i>	17
2. O sistema de governança corporativa	8	4.1 Responsabilidades e atribuições do profissional que exerce a função <i>governance officer</i>	19
2.1 Os elementos do sistema de governança.	8	4.2 Perfil do profissional no exercício da função de <i>governance officer</i> ...	23
2.1.1 A integração entre os elementos do sistema de governança corporativa	9	4.3 Avaliação do <i>governance officer</i> ...	24
3. A área de governança nas organizações	13	Considerações finais	26
3.1 Importância da área de governança. .	14	Referências bibliográficas	27
3.2 Criação da área de governança	15		

1. Introdução

A publicação *Governance officer* tem o objetivo de apresentar as melhores práticas nacionais e internacionais relativas à função do *governance officer*, que é exercida pelo executivo responsável pela estruturação e liderança da área de governança, e a sua contribuição para a eficácia do sistema de governança corporativa.

Nas últimas quatro décadas, fatores como o expressivo aumento da regulação, o ativismo de investidores e formadores de opinião, bem como a demanda da sociedade por maior transparência e ética nas organizações, se refletiram nos sistemas de governança em todo o mundo.

Os temas de governança corporativa – incluídas gestão de riscos, proteção de dados e privacidade, segurança da informação e *compliance* –, passaram a ser foco dos holofotes direcionados pelas partes interessadas na sustentabilidade dos negócios.

No entanto, tal complexidade demanda muito mais do que o cumprimento de leis, regulamentos e normas, sendo necessárias a construção e a promoção permanentes de uma cultura de boas práticas de governança.

Cada organização, entretanto, adota as práticas aderentes as suas características e à maturidade do seu sistema de governança e, portanto, a definição do cargo do(a) executivo(a) responsável pela área de governança dependerá de suas necessidades específicas e da demanda de seus *stakeholders*.

Não existia no Brasil uma função similar à de *company secretary* ou *corporate secretary* – que abrange as dimensões de atuação operacional, relacional e estratégica e é encontrada em países onde a área de governança é reconhecida há mais tempo.

Na última década, no entanto, a atuação da área de governança passou a ser mais reconhecida no Brasil, que também passou a formalizar uma posição mais abrangente para esse profissional nas organizações, o que gerou uma dúvida quanto à denominação utilizada para se referir a essa função dentro das organizações brasileiras. Por meio de uma comissão temática, o IBGC liderou um trabalho para definir uma nomenclatura adequada para essa função, o que culminou no termo “*governance officer*”, que, no contexto do país, reflete melhor a posição do responsável de governança das empresas. Cabe ressaltar que o termo *governance officer* se refere a uma função e não à denominação do cargo desse profissional.

Sob a liderança do executivo que exerce a função de *governance officer*, cabe à área de governança corporativa implementar, gerir e aprimorar a “arquitetura” do ecossistema de governança, provendo, por meio dos processos adotados, um alinhamento entre as diversas áreas da organização.

Este documento pretende divulgar as melhores práticas para sistemas de governança e não visa prescrever

uma fórmula única. Cada organização, a partir de suas características específicas, pode identificar e adotar aquelas práticas que melhor se adequam para a execução da sua estratégia.

O texto divide-se em três capítulos: (i) O sistema de governança corporativa; (ii) A área de governança corporativa; (iii) A função *governance officer*. De maneira breve, discorre-se sobre a importância da estrutura adequada e do perfil da liderança da área de governança para a sustentabilidade dos negócios.

Ao longo do documento há passagens que destacam as atividades relativas à assembleia geral de acionistas, às particularidades da área de governança em empresas familiares, à ata das reuniões e à avaliação do profissional que exerce a função de *governance officer*. O destaque a esses quatro tópicos, sob a perspectiva do tema central deste documento, tem o objetivo de proporcionar uma reflexão sobre assuntos que podem não ser pontos de atenção para os agentes e órgãos de governança, embora tenham potencial de representar práticas diferenciadas e que agregam valor ao sistema de governança.

2. O sistema de governança corporativa

O contexto e a estrutura do sistema de governança corporativa apresentados no Código das *Melhores Práticas de Governança* do IBGC¹ funciona como uma grande moldura, a partir da qual cada organização estrutura seu modelo de governança com a finalidade de atingir seus propósitos e objetivos estratégicos.

O sistema de governança corporativa deve viabilizar a conciliação de atributos de legalidade, eficiência e integridade, para inspirar a legitimidade e a confiabilidade dos processos decisórios, protegendo, assim, a reputação da organização.

Para tanto, o sistema considera os diversos capitais – financeiros, humano, intelectual, social e de relacionamento, natural e manufaturado – e assegura que os princípios de governança norteiem e integrem a cultura, os

recursos e as práticas da organização ao seu propósito, com benefícios para toda a sociedade.

As práticas de governança devem permear todos os níveis da estrutura da organização (estratégicos, operacionais e de controle) e, a partir de um olhar sistêmico, os elementos que compõem o sistema de governança corporativa tratados a seguir se constituem em matéria prima para o exercício da função *governance officer*.

2.1 Os elementos do sistema de governança

São elementos do sistema de governança corporativa: o ambiente regulatório no qual se insere a organização; os agentes e órgãos de governança; os documentos societários; e as ferramentas de governança.

O ambiente regulatório no qual se situa a organização é de caráter

1. Para mais informações, consulte o Código das *Melhores Práticas de Governança Corporativa*, 5ª edição, do IBGC.

compulsório, quando se trata da legislação aplicável e da regulação setorial e/ou do mercado de capitais, ou é de caráter voluntário, no caso da adesão à autorregulação, às boas práticas de governança e à própria cultura organizacional.

Os agentes e os órgãos de governança (conselho de administração, consultivo e fiscal; auditoria interna; comitês de assessoramento; diretoria; área de governança) relacionam-se, de acordo com as disposições contidas no ambiente regulatório em que se encontram e nos documentos societários.

São os documentos societários que detalham o funcionamento e as relações da organização, a exemplo do acordo de acionistas ou de sócios, do estatuto ou contrato social, do regimento interno dos órgãos de governança, das políticas empresariais, das normas e das alçadas internas.

As ferramentas de governança, como o calendário anual, as agendas temática e de reunião, as avaliações do conselho, dos conselheiros e dos comitês, as propostas de deliberação, as atas de reunião, o portal de governança, entre outras, por sua vez, são processos ou meios para a materialização dos princípios de governança.

2.1.1 A integração entre os elementos do sistema de governança corporativa

O sistema de governança corporativa, como visto no item anterior, constitui-se em um conjunto de elementos a partir dos quais as organizações definem o seu modelo de governança.

A seleção dentre os elementos se dá a partir das características específicas de cada organização, e cabe a todos os agentes e órgãos, de acordo com suas competências, se responsabilizarem pela eficácia desse modelo.

A implantação, o monitoramento e a atualização do modelo de governança passam pela integração de todos os agentes e órgãos, bem como pela adoção de ferramentas que otimizem seu funcionamento e o processo decisório.

O ambiente regulatório atual e o maior protagonismo dos *stakeholders* constituíram um panorama a partir do qual as organizações, ou pelo menos grande parte delas, ao redor do mundo, identificaram a necessidade de criar estruturas e atribuir responsabilidades relativas a governança corporativa, gestão de riscos e controles internos, e *compliance* a profissionais específicos.

A função de *governance officer* responde pela liderança da área de governança, que é um dos elementos do sistema de governança corporativa de que trata esta publicação.

Vale ressaltar que a constituição da área de governança não implica a centralização de todos os temas relativos às boas práticas de governança em uma única área ou em um único profissional, visto que os princípios de governança permeiam toda a organização.

À área de governança cabe, portanto, a responsabilidade pela permanente integração entre todos os elementos do sistema de governança, extraíndo, assim, benefícios tangíveis para a organização e atuando de maneira proativa para o seu aprimoramento.

Quadro 1. A participação da área de governança e a atuação do *governance officer* em assembleias gerais

Sob a perspectiva de sustentabilidade dos negócios, a assembleia geral de acionistas é um evento societário de grande relevância para a organização e para o qual todos os elementos do sistema de governança convergem para a qualidade da decisão.

Cada assembleia se desenvolve em três etapas – antes, durante e depois – e, em cada uma delas, a observância dos processos de governança sustenta a consecução dos seus objetivos; do contrário, eventuais desvios ou vícios não considerados podem resultar na sua anulação.

No Brasil, não há previsão legal ou regulatória que defina qual o escopo de atuação da área de governança, liderada pelo profissional que exerce a função de *governance officer* na organização da assembleia.

Algumas organizações, atualmente, considerando a visão sistêmica que desenvolvem sobre os processos de governança, já atribuem a liderança da organização desse evento à área de governança, embora essa não seja a regra.

A seguir, são listados alguns itens considerando as exigências regulatórias de organizações de capital aberto (a lista é exemplificativa, sem exaurir todas as exigências legais ou regulatórias).

Antes da assembleia

- a.** Examinar os documentos societários e verificar as exigências legais e regulatórias para a realização da assembleia, sobretudo documentos que devem ser providenciados com a devida antecedência e aqueles necessários para candidaturas a cargos eletivos (quando aplicável), bem como prazos e publicações prévias.
- b.** Orientar o presidente do conselho e os demais conselheiros sobre os prazos legais e as disposições estatutárias vigentes (se for o caso) para preparação da assembleia.
- c.** Comunicar formalmente o cronograma para realização da assembleia, preparado junto à diretoria, para o conselho e áreas envolvidas, bem como a ordem do dia.

- d.** Preparar e/ou validar com a área jurídica e a de relação com investidores (se aplicável) o edital de convocação e o manual de assembleia (incluindo a forma de realização – virtual, híbrida ou presencial –, de representação de acionistas, e de outorga de procuração) e submeter à aprovação do conselho previamente a sua divulgação.
- e.** Assegurar a publicação prévia e tempestiva dos documentos legalmente exigidos, do edital de convocação, do manual da assembleia e do boletim de voto a distância, seja pela área de governança, jurídica ou de relações com investidores (se aplicável) nos diversos canais, como jornais, website, CVM – Comissão de Valores Mobiliários, e bolsa de valores.
- f.** Orientar todos os envolvidos sobre a previsão legal ou estatutária a respeito da participação de conselheiros de administração e/ou fiscais, diretores e auditores externos, assessores legais ou consultores especializados na assembleia.
- g.** Assegurar a convocação dos auditores independentes e de membros do Conselho Fiscal para a assembleia geral ordinária, diretamente ou por meio da área de relações com investidores.
- h.** Divulgar quais os canais de atendimento e os responsáveis pela prestação de informações aos acionistas, e monitorar o envio de respostas previamente à realização da assembleia.
- i.** Receber, conferir e validar procurações e documentos de representação dos acionistas previamente ao início da assembleia, diretamente na área de governança ou direcionando para jurídico e/ou relação com investidores.
- j.** Orientar sobre a documentação a ser fornecida pelos acionistas para a eleição de conselheiros de administração e fiscal, examiná-las com apoio do jurídico e/ou relação com investidores, e assegurar o cumprimento das disposições estatutárias.
- k.** Prover recursos, por meio da área de Tecnologia da Informação, para disponibilização dos equipamentos necessários e canais virtuais para emissão dos votos, se for o caso, assegurando o fluxo de comunicação e a proteção da informação durante a assembleia.
- l.** Apoiar o presidente da assembleia, preparando um roteiro para a condução da assembleia, e orientar a diretoria caso haja a demanda por uma apresentação da gestão sobre resultados, por exemplo.
- m.** Providenciar a elaboração de uma minuta da ata da assembleia, tanto pela área de governança, como pela área jurídica, ou, ainda, com apoio de consultoria jurídica externa (neste último caso, por exemplo, se envolver a emissão de valores mobiliários, M&A etc.).

Durante a realização da assembleia

- a.** Examinar e disponibilizar à mesa os documentos de representação e de titularidade de ações/ cotas dos participantes da assembleia, com apoio de jurídico e relação com investidores, se for o caso.
- b.** Disponibilizar à mesa todos os documentos que foram previamente providenciados relativos às deliberações pela assembleia para consulta pelos acionistas, se necessário.
- c.** Protocolizar documentos relacionados à ordem do dia da assembleia, quando solicitado por acionista.

- d.** Registrar a presença de convidados, conforme exigências legais e regulatórias.
- e.** Apoiar o presidente em relação a todos os aspectos formais da assembleia, como verificação de quórum e instalação; atuação como secretário ou indicação de acionista ou advogado para tal, conforme a previsão estatutária; registro de declarações; cômputo de votos.
- f.** Submeter a minuta da ata da assembleia para revisão e aprovação dos acionistas presentes, após a validação de todos os aspectos legais e regulatórias pela área jurídica e pela área de relação com investidores (se aplicável).
- g.** Garantir a coleta de todas as assinaturas necessárias na ata original e cópias para arquivamento no órgão competente, tais como presidente e secretário da mesa, acionistas e assessoria legal, se for o caso.

Depois da assembleia

- a.** Assegurar o cumprimento de todos os aspectos legais e regulatórios referentes à divulgação da ata da assembleia para acionistas, administradores (conselheiros de administração e diretores), conselho fiscal, órgãos de regulação e demais partes interessadas, por meio de seu arquivamento, registro e publicação nos respectivos livros, órgãos competentes e canais eletrônicos.
- b.** Transmitir fidedignamente as deliberações da assembleia ao conselho, à diretoria e às áreas internas da organização, e monitorar o encaminhamento de quaisquer atualizações de documentos societários, normas internas etc. às áreas responsáveis.
- c.** Atuar proativamente para viabilizar o debate das “lições aprendidas”, junto às áreas envolvidas na realização da assembleia, com o objetivo de corrigir eventuais problemas identificados e/ou adotar melhorias de processo.

3. A área de governança nas organizações

Os *Princípios de Governo das Sociedades do G20 e da OCDE*, publicados pela primeira vez em 1999 e revistos no ano de 2004 e em 2014/15, passaram a constituir a base de iniciativas no domínio do governo das sociedades, tanto nos Estados-membros da OCDE como em países terceiros, tornando-se referência para as organizações em termos de governança corporativa, o que inclui a atualização dos códigos de governança ao redor do mundo.

Os princípios da OCDE já propunham que o conselho de administração tivesse acesso a um secretário. Hoje,

com ambientes legal, regulatório e de autorregulação muito mais complexos, o escopo de atuação do profissional se ampliou exponencialmente, justificando em muitas organizações a estruturação de uma área de governança, constituída por um profissional sênior e qualificado, e, em muitos casos, por uma equipe de profissionais.

Coexistem atualmente, em diversos países com sistemas de governança mais maduros, as denominações dos cargos de *company secretary* e de *chief governance officer*, sendo que este último tende a fazer frente ao amadurecimento do sistema de governança.

3.1 Importância da área de governança

Ao longo das últimas décadas, *stakeholders* em geral e, especificamente, sócios, acionistas, administradores, puderam observar os diversos benefícios gerados pela adoção de boas práticas de governança corporativa, como a mitigação de conflitos de interesses, a separação das competências, o aumento da transparência e da prestação de contas, além do fomento da equidade e da responsabilidade socioambiental.

Nesse cenário, apesar de todos os agentes que compõem o sistema de governança serem responsáveis pelo cumprimento, pela manutenção e pelo aprimoramento das práticas de governança corporativa, tem-se verificado a necessidade de se constituir uma área específica e especializada no tratamento do tema nas organizações, que tenha como objetivo principal zelar pelo bom funcionamento, pela estabilidade e eficiência do sistema de governança, e pelo cumprimento de seus princípios e práticas, além de identificar oportunidades de aprimoramento, bem como propor alterações junto aos órgãos e agentes de governança.

Em diferentes composições e níveis de maturidade, a área de governança tem

sido cada vez mais reconhecida em decorrência dos resultados consistentes apresentados pelas organizações que têm adotado boas práticas de governança e investido em processos mais efetivos. Há organizações em que a área de governança está vinculada ao departamento jurídico, à área de gestão de riscos ou de *compliance*, e, ainda, aquelas em que opera conjuntamente com outra área corporativa. Em outras, e é a melhor prática, tem estrutura independente e vínculo direto ao conselho de administração.

Nas organizações em que não há um conselho de administração constituído, a área de governança se reporta ao órgão máximo existente na estrutura interna, seja ele um conselho deliberativo ou conselho consultivo, ou, caso não exista, ao diretor-presidente.

É ponto essencial para o bom desempenho da área de governança que ela tenha acesso direto às instâncias deliberativas, evitando-se ruídos de comunicação, o que pode gerar conflitos ou zonas cinzentas.

Em *holdings* empresariais, cabe à área de governança da *holding* emitir as diretrizes de governança que devem ser replicadas, por meio de políticas ou de normas internas, para o alinhamento da governança ao longo de toda a estrutura de *holding* e subsidiárias.

3.2 Criação da área de governança

A melhor prática é aquela em que a área de governança é uma estrutura permanente e independente, constituída pelo conselho de administração, com o patrocínio especial do presidente do conselho de administração, preservando, assim, a sua imparcialidade diante de qualquer influência dos demais agentes ou órgãos que compõem o sistema de governança que possa comprometer sua atuação.

Para a constituição de uma área de governança, o primeiro passo é identificar objetivamente o contexto em que ela irá se inserir e para o qual deverá servir como sustentáculo. Quais os ambientes legal, regulatório e autorregulatório em que se desenvolve o negócio? Qual a cultura organizacional, ou seja, o conjunto de valores, crenças e normas que norteiam a organização? Quais os órgãos de administração, fiscalização, controle e técnicos existentes ou que serão constituídos?

São exemplos de órgãos e agentes de governança: a assembleia

geral ou reunião de sócios, o conselho (deliberativo, consultivo ou de administração), os auditores (independente e interno), o conselho fiscal, a diretoria, os órgãos técnicos (os comitês, como, por exemplo, de auditoria, de estratégia) e as estruturas de governança familiar (conselho de família, conselho de sócios).

O contexto de atuação e o modelo de negócio da organização são as bases sobre as quais se assentarão os órgãos e os agentes de governança; as suas relações serão regidas pelos documentos societários, como o acordo de sócios ou de acionistas, contrato social, estatuto social, código de ética e conduta, regimentos internos de conselhos e comitês, políticas, normas internas, dentre outros.

Em países em que há previsão na regulação, os direitos e as obrigações relativos à função *governance officer* são formalmente estabelecidos e as organizações devem constituir a estrutura necessária para que o profissional responsável desempenhe a referida função.

Quadro 2. Particularidades da área de governança em organizações familiares

As pesquisas indicam que as empresas de controle familiar representam a maioria das empresas no mundo. No Brasil, essas organizações são responsáveis por grande parte do PIB e da geração de emprego. Estruturada como uma espinha dorsal, a área de governança traz uma série de benefícios rumo à sustentabilidade e à perenidade dessas organizações.

Parece haver no mercado uma visão equivocada de que a função de *governance officer* é necessária apenas em grandes organizações, como empresas de capital aberto ou com alto nível de regulação, entretanto, as importantes contribuições do sistema de governança são fundamentais para as empresas de controle familiar, em especial quando há mais de um ramo familiar, gerando valor em diversos estágios.

A boa atuação do profissional que lidera a área de governança, na função de *governance officer* em uma empresa de controle familiar, impacta diretamente no alinhamento de objetivos das dimensões da propriedade, da família e da empresa, trazendo mais fluidez ao sistema de governança como um todo, tornando o processo decisório mais efetivo, proporcionando clareza de papéis e responsabilidades, bem como gerando efeitos concretos na longevidade, entre outros benefícios.

Em complemento às atribuições discorridas nesta publicação, a função *governance officer* é relevante na evolução harmônica e estruturada da governança corporativa e familiar, podendo o profissional que a exerce:

- participar da estruturação e da definição do escopo de atuação do conselho de família, na dimensão da família, e do conselho de sócios, na dimensão da propriedade;
- atuar na interlocução dos projetos que atendam aos interesses da organização na sua interação com os sócios e/ou a família;
- apoiar o processo de sucessão patrimonial, participando da construção e do desenvolvimento do programa de formação e/ou da preparação de sócios e futuros sócios;
- participar da estruturação e da manutenção de documentos pertinentes à família empresária, tais como o acordo de sócios e o protocolo da família;
- assegurar o correto fluxo de informações do sistema de governança junto aos diversos *stakeholders*;
- tratar os temas complexos e sensíveis de maneira estruturada, junto às áreas pertinentes, visando à mitigação de conflitos de interesses;
- zelar pela preservação de propósitos, valores e princípios que conduzem a empresa de controle familiar ao alcance de seus objetivos;
- atuar para preservar a história que cultiva o sentimento de pertencimento à família e o compromisso com o legado entre as gerações;
- proporcionar a comunicação efetiva entre a governança da organização e a governança familiar;
- participar na construção dos regimentos internos do conselho de família, do conselho de sócios e dos comitês de assessoramento;
- atuar na dinâmica e no funcionamento do conselho de família e do conselho de sócios, assegurando o alinhamento e a harmonia entre os diversos órgãos, incluindo o conselho de administração;
- participar na construção e no desenvolvimento do programa de formação de todos os familiares, herdeiros ou não, enquanto membros de uma família empresária.

Para as organizações que pretendem gerar ou preservar valor por meio da implementação das boas práticas, o trânsito por essas três dimensões (propriedade, família e empresa) requer imparcialidade, poder de articulação e autoridade (*empowerment*), e, em especial, sensibilidade apurada sobre os limites de atuação.

4. A função *governance officer*

Inicialmente, é essencial reforçar que o termo *governance officer* nesta publicação não significa a denominação de um cargo. O termo é utilizado como referência à função exercida por um profissional sênior e qualificado que lidera a área de governança.

Cada organização, de acordo com seu porte e sua estrutura organizacional, definirá o cargo a ser ocupado pelo profissional que atua na função de *governance officer*, como, por exemplo, diretor, gerente, assessor ou outros.

Uma contribuição fundamental dessa função é criar mecanismos para o aprimoramento do sistema de governança, agregando valor para a organização por meio de uma visão sistêmica e única, estabelecendo conexões e otimizando o fluxo de comunicação.

Independentemente do tipo societário ou setor de atuação da organização em que o profissional venha a atuar,

é essencial o amplo conhecimento sobre o negócio e a compreensão da cultura organizacional.

Conhecimentos sólidos sobre governança corporativa, regulação, legislação, bem como conhecimentos sobre temas relevantes, tais como estratégia, finanças, contabilidade, gerenciamento de riscos, *compliance*, são essenciais para o pleno desempenho de suas funções. A depender do porte da organização, podem ser agregados conhecimentos específicos, até mesmo da expertise digital.

O conhecimento aprofundado sobre a organização capacita o executivo que exerce essa função a conduzir processos fundamentais, como de integração e educação continuada de novos membros do conselho de administração, do conselho fiscal, da diretora executiva, de comitês de assessoramento do conselho e demais instâncias de governança.

Devido à natureza das atividades e seus relacionamentos nas esferas da assembleia de acionistas, dos conselhos e seus comitês de assessoramento, da diretoria, dos auditores independentes e internos, e dos gestores de áreas como relação com investidores, gestão de riscos, *compliance*, jurídica, de sustentabilidade, dentre outras,

a função de *governance officer* se desenvolve em três dimensões²: estratégica, relacional e operacional.

-
2. Para saber mais sobre as dimensões de atuação do *governance officer*, acesse o artigo “O profissional da secretaria de governança – papel e responsabilidades” disponível no Portal do Conhecimento do IBGC.

Quadro 3. A função *governance officer* exercida por um profissional terceirizado

Há organizações que optam por contratar um profissional terceirizado para executar as funções de *governance officer*. Eventualmente, esse profissional terceirizado poderá, ainda, auxiliar na implantação da área de governança e acompanhar as atividades de rotina na organização.

O fato de esse profissional ser terceirizado não significa que tenha menos acesso ao conteúdo fundamental para interagir com as diversas áreas, porém é imprescindível que ele possua vasto conhecimento de governança, direito societário e regulação setorial, se for o caso, além da qualificação compatível com a complexidade e a relevância da função.

É fundamental também que seja experiente devido à demanda de *soft skills*, como um bom relacionamento com os administradores, a prática da escuta ativa, a construção de alianças etc.

A organização deve ter especial atenção na formalização da relação com o terceiro, com regras objetivas e claras quanto ao sigilo e tratamento adequado de informações, e quanto à proteção de dados, visando assegurar a devida circulação e o armazenamento das informações.

A indicação de um profissional interno ou externo para a condução da área de governança deve ser uma decisão refletida, considerando os riscos, os pontos fortes e as fragilidades de cada alternativa, sempre com o objetivo de se obter a melhor performance da área.

A contratação de um profissional externo pode ser, ainda, uma alternativa para viabilizar a estruturação da área de governança, incluindo a identificação e preparação de um profissional interno para posteriormente exercer a função de *governance officer*.

Importante ressaltar que o profissional terceirizado deve assumir o compromisso de dedicação aos temas associados à governança de acordo com a demanda, ou seja, ele não deve acumular diversas atividades paralelas, sob o risco de não conseguir atender de maneira satisfatória a organização.

4.1 Responsabilidades e atribuições do profissional que exerce a função *governance officer*

Cada organização possui uma arquitetura individual de governança, portanto, não se aplica um modelo único de responsabilidades e atribuições a todos os profissionais que atuam nessa função. A seguir, são elencadas responsabilidades e atribuições do profissional que desempenha a função de *governance officer*.

Responsabilidades	Atribuições
Propor e desenvolver o sistema de governança, alinhado à cultura organizacional, para assegurar a efetividade do processo decisório.	<ul style="list-style-type: none">• Compreender a cultura da organização na qual ele está inserido.• Mapear o estágio atual do sistema de governança da organização, identificando as lacunas, os pontos positivos e os aspectos passíveis de ajustes.• Propor uma estrutura adequada para o sistema de governança.• Implantar um sistema de governança em conformidade com as diretrizes da organização.• Monitorar se o sistema de governança da organização está sendo efetivo no alcance e no cumprimento dos objetivos propostos.
Desenvolver constantemente o sistema de governança.	<ul style="list-style-type: none">• Identificar os <i>gaps</i> existentes no sistema de governança, atuando para seu aprimoramento constante.• Propor inovações e/ou evoluções no sistema de modo a torná-lo mais efetivo.• Manter-se permanentemente atualizado em relação às práticas de governança.• Implantar processos de governança que contribuam para a geração de valor.
Certificar-se de que os princípios de governança sejam cumpridos e materializados em documentos societários, políticas, normas e documentos de apoio ao processo decisório, e apontar eventuais descumprimentos.	<ul style="list-style-type: none">• Conhecer a legislação, a regulação e o organograma societário vigentes e pertinentes à organização.• Propor a elaboração e a atualização de documentos societários relacionados à governança da organização, sempre que necessário.• Monitorar o funcionamento, a atuação e a interação dos órgãos que compõem o sistema de governança.• Divulgar e promover internamente o modelo de governança adotado pela organização e sua importância para a sustentabilidade do negócio.
Estabelecer e monitorar procedimentos que permitam que os órgãos e agentes de governança tenham acesso a infraestrutura, documentação e informações necessárias para o desempenho de suas funções.	<ul style="list-style-type: none">• Propor, operar e administrar o portal de governança, bem como sistemas modernos de formalização de documentos e de votação.• Promover treinamentos para que os agentes de governança desenvolvam as habilidades necessárias para navegar no portal de governança e/ou em outros sistemas contratados pela organização.• Assegurar a transparência e a equidade das informações entre os agentes do sistema de governança, bem como sua atualização.• Monitorar o atendimento dos padrões de qualidade estabelecidos pelos órgãos de governança no que tange aos materiais de apoio e às propostas de deliberação.• Acompanhar o andamento e a evolução dos temas.
Promover a fluidez da comunicação entre os órgãos decisórios, de apoio técnico e de fiscalização e controle.	<ul style="list-style-type: none">• Formalizar as decisões e recomendações emitidas pelos órgãos para os seus destinatários.• Utilizar-se de ferramentas de suporte que facilitem a interação entre os agentes e os órgãos de governança.• Interagir de maneira proativa com gestores e lideranças dos fóruns decisórios e de apoio para promover a fluidez da comunicação.• Monitorar a implementação das deliberações tomadas e o cumprimento dos entregáveis registrados pelos órgãos de governança junto às áreas responsáveis.

<p>Prover recursos, metodologia e ferramentas que permitam definir e monitorar indicadores de desempenho do sistema de governança.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Definir metodologia com dois tipos de indicadores: estratégico (capazes de medir a contribuição da área de governança na geração de valor do negócio) e operacional (volume, tempo etc.). • Fazer a gestão dos indicadores. • Manter o histórico para fins de comparação interna. • Buscar indicadores para comparação com outras organizações. • Criar fluxos inteligentes. • Utilizar recursos tecnológicos com rastreabilidade.
<p>Fornecer as informações sobre o sistema de governança para a elaboração de documentos, registros e formulários relevantes, interagindo com as demais áreas da organização.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Manifestar-se tecnicamente sobre a governança da organização. • Para organizações de capital aberto, elaborar ou apoiar a área responsável pela apresentação de informações relacionadas ao sistema de governança em Formulários de Referência, Informe de Governança³, Relatório Anual de Sustentabilidade, Formulário 20F SEC. • Apoiar as demais áreas da organização na elaboração de apresentações que tratam do sistema de governança, como, por exemplo, apresentações para investidores, bancos etc. • Assegurar que o fornecimento de informações estratégicas esteja de acordo com as práticas adotadas pela organização. • Manter as áreas internas da organização permanentemente atualizadas sobre a composição dos órgãos de governança, os calendários de reuniões e as deliberações tomadas (exceto as confidenciais). • Prover informações para as áreas de comunicação e de relações com investidores da organização sobre o sistema de governança, e analisar criticamente se as informações prestadas pelas demais áreas para divulgação externa atendem aos princípios de governança.
<p>Coordenar processos de integração e educação continuada dos agentes de governança.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Promover a integração de conselheiros, membros de comitês e executivos, fornecendo-lhes informações e documentos para que o novo integrante consiga exercer seu papel com plenitude o mais rápido possível. • Viabilizar palestras e discussões sobre temas relacionados ao negócio ou ao setor, a mudanças de legislação que possam impactar a organização ou o setor, à governança corporativa, a temas relevantes etc. • Possibilitar o nivelamento de informações e conhecimento entre os membros dos colegiados e comitês. • Propor ações para o aprimoramento dos processos de integração e de educação continuada, a partir das melhores práticas de governança internacionais.
<p>Elaborar o relatório de reporte anual de governança.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Elaborar ao final do exercício social um relatório ou documento informativo sobre o cumprimento das diretrizes de governança e/ou a proposição de eventuais ajustes necessários para a sua evolução. • Demonstrar a evolução do sistema de governança no período.
<p>Gerir a área de governança.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Liderar a equipe da área de governança. • Fazer a gestão do orçamento da área de governança. • Ter materializada a geração de valor da área de governança para a organização.

3. Informe sobre o Código Brasileiro de Governança Corporativa - Companhias Abertas.

<p>Orientar a elaboração da documentação que fundamenta o processo decisório.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Avaliar se o material de apoio ou <i>board pack</i> contém as informações principais para a tomada de decisão. • Avaliar se todas as alçadas e avaliações foram cumpridas para a tomada de decisão. • Garantir que haja alinhamento de expectativa entre a diretoria (que produz o material) e o conselheiro, membro do comitê ou acionista (que recebe o material). • Assegurar que o material tenha sido disponibilizado com a antecedência necessária para leitura, reflexão e eventuais questionamentos. • Assegurar que o material disponibilizado para a tomada de decisão é o mesmo apresentado nas reuniões, no que tange ao objeto da decisão. • Incentivar o uso de sumário executivo, para facilitar a leitura do conselheiro/membro do comitê.
<p>Atuar para o bom desempenho das reuniões de conselho de administração, conselho fiscal, diretoria e comitês de assessoramento.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Prover orientação sobre o sistema de governança a todos os órgãos e agentes da organização. • Propor discussões à luz dos cenários e contextos em que a organização está inserida. • Harmonizar as visões a fim de maximizar a geração de valor das discussões do colegiado. • Sugerir ao presidente do colegiado ou comitê temas para a pauta temática. • Preparar uma proposta de agenda da reunião, considerando os temas indicados pelo presidente do conselho e pelo diretor-presidente. • Identificar questões estratégicas e relevantes no negócio relacionadas às questões ASG (ambiental, social e de governança), propondo debates e conscientização. • Avaliar direcionamentos de mercado que sejam condizentes com a matriz de materialidade da organização, sendo o elo entre os agentes de governança envolvidos na implementação e a tomada de decisão.
<p>Avaliação do sistema de governança</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Coordenar, sob as orientações do presidente do conselho de administração, a avaliação de desempenho do conselho de administração (órgão colegiado) e de seus conselheiros, dos comitês de assessoramento, do conselho fiscal e da área de governança, quando for o caso. • Elaborar relatório da avaliação com sugestões para implementação de plano de ação para melhoria contínua dos órgãos e agentes de governança. • Implementar, no que lhe couber, e acompanhar o plano de ação aprovado pelo conselho de administração.

Quadro 4. Responsabilidade do executivo que atua na função *governance officer* para a qualidade do processo decisório – sensibilização para a importância da ata de reunião

Não obstante a ata de reunião (e de assembleia) seja um documento oficial, legal e indispensável para dar transparência ao processo decisório, nem sempre há uma correta compreensão na organização a respeito das implicações que podem advir da ausência de registro ou do uso de textos inadequados.

Nesse sentido, sensibilizar os administradores sobre os aspectos formais a serem observados no registro das deliberações pelos órgãos de governança é, sem dúvida, uma responsabilidade evidenciada do profissional que atua na função de *governance officer*.

Sobretudo nas organizações que prestam contas a agentes de regulação, seja setorial ou do mercado de capitais, a rastreabilidade da decisão será fator determinante para demonstrar a diligência ou a negligência do administrador. Na circunstância de instauração de um processo administrativo ou judicial, a ata é elemento determinante para identificar as bases sobre as quais a decisão é tomada.

A competência de monitoramento da gestão, atribuída ao conselho de administração, requer a formalização de suas manifestações, preventiva e proativamente, visando o melhor interesse da organização.

A elaboração de uma ata não é simplesmente um ato burocrático, de registro de presenças e listagem de assuntos tratados em uma reunião. Equivocadamente, pode haver gestores e administradores que têm unicamente o objetivo de comprovar a ocorrência do encontro e a aprovação ou reprovação de matérias de alçada do órgão competente.

A função requer senioridade e visão estratégica para promover o correto entendimento do valor implícito desse documento, que atesta a adesão aos princípios de governança – transparência, prestação de contas, equidade e responsabilidade corporativa.

Alguns tópicos básicos a serem observados na ata são:

- atendimento aos requisitos e às formas estabelecidos na legislação e regulação em vigor, bem como cumprimento dos prazos legais;
- registro de voto divergente e/ou abstenção de voto;
- revisão, aprovação e assinatura ao final da reunião ou, excepcionalmente, caso não seja possível, em prazo previamente definido;
- redação objetiva e fidedigna, para não gerar dúvidas ou interpretações equivocadas;
- justificativa de ausência e/ou de eventuais conflitos de interesses;
- registro da manifestação dos órgãos de apoio e/ou técnicos, de pareceres de consultoria especializada, sempre que houver;
- registro dos fundamentos da tomada de decisão dos conselheiros e/ou de partes envolvidas, em especial quando se tratar de transações com partes relacionadas.

A responsabilidade pelo registro e pela publicação das atas, que gera efeito perante terceiros, previstos em lei e regulação, não é necessariamente da área de governança em algumas organizações.

Vale ressaltar que o executivo que lidera a área de governança tem um papel fundamental que é o de assegurar aos demais agentes de governança a efetividade desse processo de registro e publicação, e atuar, sempre que necessário, para evitar quaisquer vícios ou garantir a tempestividade da realização dos atos.

Da mesma forma, o arquivamento e a preservação dos livros de atas (físicos ou digitais) são responsabilidades que o profissional que exerce a função de *governance officer*, individualmente ou em conjunto com outras áreas, deve ter como prioridades.

4.2 Perfil do profissional no exercício da função de *governance officer*

Além de um conjunto de competências técnicas já mencionadas, as competências comportamentais são fundamentais ao profissional responsável por suportar a organização na implantação, no desenvolvimento e no aprimoramento do sistema de governança corporativa.

Uma sólida formação acadêmica é a base fundamental para o exercício da função e igualmente importante é a maturidade profissional. Transitando junto aos vários órgãos e agentes de governança, o profissional que atua na função de *governance officer* convive com interesses diversos, o que exige ter inteligência emocional e pensamento estratégico para não perder de vista o foco no interesse da organização.

Além disso, a conduta ética e a imparcialidade em situações de potencial conflito são de suma importância.

Algumas competências críticas são:

- construir e manter relacionamento;
- saber usar influência com diplomacia;
- ser capaz de fazer com que os objetivos sejam alcançados, atuando com discrição;
- integridade, credibilidade e empatia;
- capacidade de comunicação, articulação e persuasão, com excelente habilidade de negociação;
- aptidão de escuta;
- inteligência emocional;
- perspicácia e visão sistêmica;
- paciência e humildade;
- disciplina;
- adaptabilidade e resiliência;
- conhecimento cultural;
- boa capacidade de organização;
- proatividade e flexibilidade;
- capacidade de gerenciamento de conflitos;
- disposição para investir no próprio desenvolvimento.

4.3 Avaliação do *governance officer*

Por prestar assessoramento para todos os agentes e órgãos do sistema de governança, uma avaliação periódica do *governance officer* pelos órgãos de relacionamento direto, como, por exemplo, o conselho de administração, os comitês de assessoramento, o conselho fiscal e a diretoria executiva, é fundamental tanto para o seu desenvolvimento quanto para o aprimoramento da área de governança. Essa avaliação contribui também para o estabelecimento de objetivos mensuráveis que irão compor suas metas para a remuneração variável.

Desse modo, a avaliação do *governance officer* deve ser sustentada em suas atribuições e estar alinhada com o planejamento estratégico da organização. Os temas mais relevantes

para a organização devem compor a avaliação do *governance officer*.

O apoio de consultoria externa é recomendado para evitar vieses ou limitações do processo de avaliação. Caso a organização não contrate uma empresa especializada para a condução da avaliação dos administradores que inclua a avaliação do *governance officer*, o presidente do conselho deve adotar um procedimento interno que permita a realização dessa avaliação e de mecanismos de *feedback* periódicos. Desse modo, viabiliza-se o encaminhamento das sugestões de melhoria de performance individual e/ou da área que o profissional lidera, bem como o fortalecimento das práticas e medidas de sucesso no desempenho da função, e, conseqüentemente, agrega-se valor para a eficácia e eficiência da organização.

Quadro 5 Sugestão de itens para compor a avaliação do profissional que exerce a função de *governance officer*

- Proatividade no endereçamento de temas relevantes para a governança aos respectivos responsáveis na organização, para serem posteriormente levados ao conselho, tais como cultura corporativa; impactos socioambientais; transformação digital, inovação e disrupção; conjuntura econômica, ambiente político e riscos para o negócio; gestão eficiente do capital humano e planejamento das sucessões; proteção da informação e segurança cibernética; concorrência, mercado de capitais e regulação setorial, dentre outros.
- Capacidade de organização para eficiência dos processos de governança e otimização do tempo de todos os seus agentes e órgãos.
- Identificação e monitoramento de temas tratados e a tratar pelos administradores e órgãos de assessoramento, para tornar a tomada de decisão mais produtiva e eficiente.
- Adoção de procedimentos formais para orientar as áreas internas sobre a elaboração de material objetivo e completo, com tempestividade, que contribua para a assertividade do processo decisório.
- Disponibilidade de ferramentas, como o portal de governança, para acesso permanente a informações relevantes, a exemplo de relatórios, indicadores-chave, documentos societários e outros, visando a permanente atualização de dados sobre a organização e o setor em que ela atua.
- Otimização de custos de registro e de publicações legais.
- Elaboração de cronogramas e proposição de temas para compor a agenda temática anual das reuniões de conselho e demais órgãos do sistema de governança, o programa de integração e as atividades de educação continuada.
- Qualidade do relacionamento interpessoal, capacidade de gerenciamento de conflitos e credibilidade.

Considerações finais

Esta publicação buscou promover uma breve reflexão e despertar o interesse do leitor para temas que surgiram a partir do desenvolvimento das estruturas de governança no mundo e, em especial, no Brasil.

Os sistemas de governança estão em constante transformação devido a fatores endógenos ou exógenos que impactam as organizações, demandando a adaptação dos seus agentes e órgãos, a exemplo das mudanças observadas nos últimos anos em torno da função de *governance officer* como aqui tratada.

Assim, o IBGC, por meio desta publicação, coloca em pauta a importância da estruturação de uma área específica e o reconhecimento da senioridade e da qualificação exigidas do profissional de governança, a exemplo de tantas outras áreas já reconhecidas, como a de relações com investidores, a de *compliance*, a de gestão de riscos, a de sustentabilidade, a de auditoria interna etc.

Nessa jornada, o patrocínio de acionistas, investidores e administradores para a implementação da estrutura de governança adequada ao momento da organização, desde a mais simples até a mais sofisticada, é fator decisivo para seu sucesso. É fundamental a compreensão de que a governança é como um organismo vivo, que se transforma constantemente, a serviço da sustentabilidade e longevidade das organizações, e o *governance officer* pode contribuir nesse processo.

Trazer ao debate as muitas vertentes de atuação e de interlocução da função de *governance officer*, os desafios enfrentados pelo profissional que exerce tal função, e a necessidade de conscientização sobre os benefícios que podem advir de uma área de governança estruturada, independentemente de ser sob a liderança de uma pessoa com dedicação exclusiva ou de uma equipe de profissionais, é um passo que deve ser dado para o amadurecimento da governança nas organizações brasileiras, a exemplo do que já ocorre em outros países.

Referências bibliográficas

IBGC (INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA). *Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa*. 5. ed. São Paulo: IBGC, 2015.

_____. *O profissional da secretaria de governança – papel e responsabilidades*. Série IBGC Discute. Disponível em: <https://conhecimento.ibgc.org.br/Paginas/Publicacao.aspx?PubId=23611>. Acesso em: 8 ago. 2021.

FRC (FINANCIAL REPORTING COUNCIL). *The UK Corporate Governance Code*. Inglaterra, jul. 2018. Disponível em: <https://www.frc.org.uk/getattachment/88bd8c45-50ea-4841-95b0-d2f4f48069a2/2018-UK-Corporate-Governance-Code-FINAL.pdf>. Acesso em: 4 out. 2021.

OCDE (ORGANIZAÇÃO PARA A COOPERAÇÃO E O DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO). *Princípios de Governo das Sociedades do G20 e da OCDE*. Paris: OCDE, 2016. Disponível em: <https://www.oecd-ilibrary.org/docserver/9789264259195-pt.pdf?expires=1649384415&id=id&accname=guest&checksum=4D53E785A07C2DEA4E9824BDE6FA3C9E>. Acesso em: 8 abr. 2022.



A Diligent é o maior provedor de softwares para governança, risco e compliance (GRC) e ESG, atendendo a mais de um milhão de usuários de mais de 27.000 organizações em todo o mundo. Nossa moderna plataforma GRC garante que conselhos de administração, comitês e diretorias tenham uma visão holística e integrada de auditoria, risco, segurança da informação, ética e compliance em toda a organização.

A Diligent é a única empresa que oferece uma plataforma completa, conectando perfeitamente risco e compliance ao conselho.

Capacitamos líderes transformacionais com tecnologia, conhecimento e confiança para gerar maior impacto e responsabilidade por meio de uma visão moderna de governança, risco e compliance e ESG.

Moderna e integrada, a plataforma GRC da Diligent ajuda as organizações líderes a simplificar e digitalizar sua governança, implementar e medir o gerenciamento de riscos e controles em toda a organização, enriquecer o conhecimento com melhores práticas e avaliações comparativas externas, fortalecer a conformidade regulatória e agregar esses conhecimentos e dados em uma visão holística para as equipes de liderança e o conselho.

Nossa missão é criar um mundo onde cada líder tenha o poder de construir organizações bem-sucedidas, equitativas e sustentáveis. Desde soluções seguras de colaboração e compliance e ESG, até nossa rede de governança e conhecimento líderes do setor, estamos mudando a forma como o trabalho é feito no conselho e nos níveis executivos.

Saiba mais em <https://www.diligent.com/pt-br/>



Av. das Nações Unidas, 12.551
21º andar - São Paulo - SP
CEP 04578-903
São Paulo e região 11 3185 4200
Outras localidades 4020 1733
e-mail: ibgc@ibgc.org.br
www.ibgc.org.br

Uma contribuição fundamental da função *governance officer* é a criação de mecanismos para o aprimoramento do sistema de governança, agregando valor para a organização por meio de uma visão sistêmica e única, estabelecendo conexões e otimizando o fluxo de comunicação.

Patrocínio:

