

A Nova Era do Código do IBGC

As transformações e inovações da 6ª edição do Código do IBGC das Melhores Práticas de Governança Corporativa refletem a maturidade crescente do mercado brasileiro e estabelecem novos padrões de ética, inclusão e sustentabilidade para empresas de todos os tamanhos e setores.

por **MARCELO MURILO**

O Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC) tem atuado como referência na promoção da excelência em governança corporativa no Brasil. A revisão de seu código reflete as transformações dinâmicas nos cenários corporativos global e nacional. A 6ª edição do código, divulgada em 01 de agosto de 2023, é uma manifestação direta dessas alterações.

O novo código reconhece a crescente maturidade do mercado brasileiro em relação à governança e aspira engajar um espectro mais amplo de empresas, abrangendo desde startups até empresas de capital aberto, incluindo empresas familiares, entidades sem fins lucrativos e estatais.

Para atingir tais metas, foi necessário reestruturar o código, definindo princípios e diretrizes que possam guiar todas as empresas, em vez de detalhar prescrições específicas, tornando-o assim mais inclusivo. A proposta do novo código é fornecer direcionamento, e não soluções prontas. Esse direcionamento deve ter origem em um elemento central: o propósito, que se torna o alicerce para a construção da governança, sempre pautado nos princípios de ética, integridade, inclusão e sustentabilidade.

A sustentabilidade é um destaque no novo código, não apenas no contexto dos já reconhecidos princípios ESG, mas também na dimensão econômica. Estamos falando da sustentabilidade empresarial e da preservação do futuro das organizações.

Na 5ª edição, a ética já se destacava. Contudo, a 6ª edição coloca-a no centro da governança corporativa (1.1), ressaltando sua importância. Ela destaca a necessidade de estabelecer uma cultura ética robusta, que atue como referência para decisões, especialmente em situações ambíguas ou não especificadas em regulamentos, sendo essencial para criar valor de maneira sustentável.

O propósito é descrito como a razão fundamental para a existência de uma organização (1.2). Ele transcende o lucro, abordando impactos sociais, ambientais e econômicos. A nova edição salienta que o propósito deve ser claro, inspirador e alinhado com os valores e cultura da organização, orientando todas as ações e decisões. A 5ª edição abordava o propósito principalmente em relação aos objetivos empresariais, já a 6ª edição expande essa perspectiva, integrando o propósito à estratégia global da empresa e ao seu impacto mais amplo na sociedade.

A revisão da definição de governança corporativa a torna mais inclusiva, destacando a relevância dos princípios como guias do sistema, ressaltando a criação de valor sustentável para a organização, seus parceiros e a sociedade como um todo, e enfatizando a contribuição positiva da empresa para a sociedade e o meio ambiente.

“Governança corporativa é um sistema composto por princípios, regras, estruturas e processos pelos quais as organizações são dirigidas e supervisionadas, visando à criação de valor sustentável para a organização, seus parceiros e a sociedade em geral. Esse sistema orienta a atuação dos agentes de governança e demais membros de uma organização na busca pelo equilíbrio entre os interesses de todos, contribuindo positivamente para a sociedade e o meio ambiente.”

Os princípios da governança (1.4) foram revisados, tornando as mudanças a serem implementadas no texto ainda mais evidentes:

1. **Integridade:** Agora é o princípio central, ressaltando a importância da cultura ética, consistência e integridade;
2. **Transparência:** Permanece, mas de forma ampliada, enfatizando que deve ser abrangente, incluindo aspectos positivos e negativos. Também é crucial que não se restrinja ao exigido por lei e que vá além dos aspectos econômicos e financeiros, abrangendo informações ambientais, sociais e de governança;
3. **Equidade:** Continua, porém com uma perspectiva mais ampla. Se anteriormente focava nos direitos e expectativas dos parceiros e *stakeholders*, agora destaca o senso de justiça, respeito, diversidade, inclusão e igualdade de direitos e oportunidades;
4. **Responsabilização:** Antes chamado de “Prestação de Contas”, agora engloba não apenas a responsabilidade de relatar, mas também de agir com diligência na criação de valor sustentável. É importante notar que os impactos podem afetar não apenas a empresa e seus *stakeholders*, mas também o meio ambiente;
5. **Sustentabilidade:** Uma inclusão recente, este princípio destaca a ênfase do novo código nos elementos ESG, conduzindo à sustentabilidade empresarial. A busca pela sustentabilidade econômica, integrada aos pilares Ambiental, Social e de Governança, é habilmente vinculada aos demais ecossistemas.



A revisão da definição de governança corporativa a torna mais inclusiva, destacando a relevância dos princípios como guias do sistema, ressaltando a criação de valor sustentável para a organização, seus parceiros e a sociedade como um todo, e enfatizando a contribuição positiva da empresa para a sociedade e o meio ambiente.



Na nova versão, a governança corporativa é descrita como um sistema pelo qual as empresas são dirigidas e monitoradas. A definição ressalta a necessidade de equilibrar os interesses de diversos *stakeholders*, como acionistas, alta gestão, clientes, fornecedores, financiadores, governo e comunidade. A governança corporativa é percebida como um mecanismo que assegura a conformidade com princípios éticos, legais e de transparência.

O papel dos sócios na estrutura da governança corporativa é reforçado na 6ª versão, ressaltando seu compromisso em zelar pelo interesse da organização e deliberar sobre pautas fundamentais, sempre de maneira informada, refletida, responsável e alinhada ao propósito da organização. Os sócios, como acionistas e investidores, são fundamentais para a saúde financeira e estratégica de uma organização e sua relação com a empresa deve ser baseada em confiança mútua, transparência e comunicação aberta.

O direito de voto (2.1) é reconhecido como um dos principais direitos dos sócios, da mesma forma que na 5ª versão, permitindo-lhes influenciar as decisões estratégicas e operacionais da empresa. A nova edição reforça a importância de garantir que todos os sócios tenham acesso equitativo ao

GOVERNANÇA

exercício do voto, promovendo a prática de “uma ação, um voto” (2.1.1) e que sejam evitados mecanismos que gerem assimetria entre os direitos econômicos derivados da propriedade e os direitos políticos, como ações preferenciais, voto plural, *golden shares* e *poison pills*.

Caso tais mecanismos sejam necessários, o novo código acresce, além das recomendações para que os sócios avaliem eventuais impactos no desempenho da organização e no seu acesso ao capital, quanto a transparência e eventuais conflitos de interesses previstas na versão anterior. Sugere ainda que seja estabelecido um prazo para sua vigência (2.1, práticas b.iv) e, por fim, que sejam previstos mecanismos que mitiguem a assimetria de direitos econômicos, em especial nos casos de transferência de controle ou de reorganizações societárias (2.1, práticas b.vi).

Ao tratar sobre a alteração de controle (2.6) o novo código é novamente muito mais principiológico, reforçando seu entendimento quanto a previsão do *tag along*, ou seja, da garantia de oferta igualitária aos acionistas minoritários, mas omitindo do texto todo o detalhamento existente na 5ª versão, quanto a mecanismos de proteção, como a oferta pública, sempre que um acionista ou grupo atingirem um capital relevante e sobre a necessidade de parecer do conselho de administração.

Também deixam de constar na nova versão as recomendações sobre liquidez dos títulos (1.8 da 5ª versão), que orientavam sobre manutenção de um número adequado de ações em circulação mediante a gestão ativa da base acionária, no caso de companhias abertas, e sobre a criação de mecanismos de liquidez para quotistas dissidentes ou situações de sucessão patrimonial, o caso das sociedades limitadas.

Cabe registrar ainda a retirada da menção e detalhamento quanto ao conselho de família (1.10 da 5ª versão) da nova versão, compreensível dentro da proposta de tornar o código mais genérico e aplicável por qualquer tipo de empresa, contudo, por suas particularidades e quantidade de empresas familiares no país um direcionamento quanto aos conselhos de família poderia ter sido mantido.

Quanto a composição do conselho de administração, o novo código vai muito mais a fundo na questão da diversidade, deixando clara a importância de um ambiente de confiança e segurança psicológica que permita a participação de todos de maneira inclusiva e colaborativa, adicionando a sugestão (muito boa por sinal) da elaboração de uma matriz de competências que permita a visualização e facilite a seleção de

membros, buscando a adequação do conselho a realidade em que a empresa está inserida.

Ainda quanto a seleção de conselheiros, o novo código separa sabiamente as competências em comportamentais e técnico-funcionais (3.2.1, prática b), deixando claro que não basta conhecimento técnico, aliás, particularmente, acredito que, com o avanço da tecnologia e dos modelos de inteligência artificial, sua importância será gradativamente reduzida, dando espaço cada vez maior para as habilidades comportamentais ressaltadas no novo texto como a escuta ativa, empatia, adaptabilidade, trabalho em equipe e pensamento estratégico. O texto ainda ressalta que é preciso estar também atento a sinergia entre os membros (3.2.1, prática c) o que carece da criação de um ambiente ético e seguro.

Embora ressalte que o conselheiro deve dedicar mais tempo do que apenas para a leitura de materiais e participação nas reuniões, a nova versão poderia deixar um pouco mais claras as ações importantes que devem ser realizadas para evitar a superficialidade de atuação, em especial a interação com clientes, fornecedores e funcionários buscando compreender com mais profundidade as particularidades da organização, seus problemas e oportunidades que nem sempre são levados ao conselho pelos executivos.

O novo código introduz uma nova área, em substituição a Secretaria de Governança, prevista pela versão anterior, agora denominada Governance Officer, que assume não apenas o apoio, mas a gestão das práticas de governança da organização. Esta gestão deve englobar a dimensão estratégica, sendo responsável pela arquitetura, aprimoramento e disseminação das melhores práticas de governança, a relacional, entre todos os agentes de governança, garantindo transparência do processo decisório e evitando assimetrias de informação e por fim operacional, o que engloba as atividades da antiga Secretaria de Governança. Esta é uma mudança importante, que introduz uma nova figura com muito mais poder e responsabilidade, adicionando mais robustez a governança das companhias.

Ao tratar sobre a indicação de diretores (4.2) a 6ª versão do código mantém a linha menos prescritiva e com grande ênfase na diversidade, a qual deve ser a indutora para a inovação e sustentabilidade da organização. Novamente é preciso considerar primeiramente o alinhamento ao propósito para a constituição de uma diretoria coesa, diligente, coerente e com competências complementares que devem ser mapeadas através da matriz de competências. É preciso buscar profissionais dispostos a agir com integridade e pro-

GOVERNANÇA

mover uma cultura baseada na diversidade e inclusão.

Ao versar sobre a auditoria independente, o novo código acresce, dentro de seus novos princípios, a importância de que os relatórios corporativos dediquem igual importância para informações financeiras e não financeiras, deixando claro que o escopo do trabalho foi ampliado.

No tocante a auditoria interna, primeiramente o novo código deixa claro que a decisão de possuir esta função esta relacionada ao seu porte e complexidade, seu segmento de atuação e à maturidade da governança da organização, trata-se de uma mudança dentro da política de inclusão do novo código que visa abarcar empresas de todos os tamanhos, uma vez que o código anterior era taxativo em seu fundamento (4.4) quanto a existência do órgão.

Ao chegarmos ao Gerenciamento de Riscos, Controles Internos e Conformidade (*compliance*), a nova versão, que em muitos capítulos tornou muito mais sucinta a versão anterior, desta vez traz muito mais musculatura ao assunto, mesmo que preservando a linha principiológica. A começar pela referência a contribuição do processo para a continuidade e geração de valor da organização, seguida de um correto escalonamento das linhas de atuação da gestão de riscos. O novo código deixa claro que a primeira frente de gestão de riscos está ligada aos gestores das linhas de negócio, a segunda, às funções de gestão de riscos, controles internos e compliance, e a terceira à auditoria interna (5.4). Significa dizer que o processo deve permear toda a organização, iniciando pela operação, passando pelos órgãos de controle internos e por fim externos.

Ao chegarmos à sessão destinada ao *compliance* (5.6) o novo código traz um robusto direcionamento que visa, como dito expressamente “materializar o (novo) princípio da integridade”. A começar pela excelente definição sobre a abrangência do programa de compliance de uma organização, enumerando todos os instrumentos que devem ser empregados e todas as questões que devem ser combatidas, arrematada pela necessidade de alinhamento de toda a organização na direção da integridade.

“O programa de compliance de uma organização deve abranger um conjunto de mecanismos e procedimentos, políticas, diretrizes, código de conduta, canal de denúncias e demais instrumentos com o objetivo de prevenir, detectar e sanar desvios de conduta, fraudes, atos de corrupção, lavagem de dinheiro, atos ilícitos praticados contra a administração pública, dentre outras questões. Além disso, deve alinhar a atuação de todos na organização com os princípios,

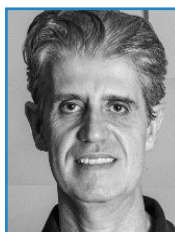
valores e propósito dela e promover uma cultura de integridade.”

Ao citar as práticas relativas ao compliance (5.6, práticas), o novo código atribui ao conselho de administração e a diretoria o dever de fomentar a cultura ética e o programa de compliance, declarar ostensivamente a importância dos valores e políticas que o compõem, atuar de maneira coerente e garantir os recursos necessários para a execução do programa. Por fim novo código ainda congrega a todos os agentes de governança a promoção do contínuo aprimoramento da cultura ética da organização.

Ao tratar do código de conduta (6.1) a 6ª versão mantém o escopo de promoção do instrumento, contudo estranhamente, suprime a referência da versão anterior (5.1, fundamento da 5ª versão) da necessidade de sua fundamentação, dentre outras coisas, em considerações de ordem social e ambiental. Também suprime, ao invés de crescer, como fez em capítulos anteriores, aspectos inclusivos citados na 5ª versão (5.1, práticas, b) que deixam claro que a abrangência do código deve respeitar as características e o estágio de governança da organização.

Em resumo, o novo código é menos prescritivo, mais inclusivo e demonstra uma profunda preocupação com propósito, ética, integridade e sustentabilidade corporativa e marca um avanço significativo na trajetória da governança corporativa no Brasil. Ela reflete as transformações no ambiente de negócios mundial e estabelece um padrão elevado para as empresas nacionais, assegurando que estejam preparadas para os desafios vindouros e continuem gerando valor para todos os seus *stakeholders*.

É inspirador observar o progresso que estamos fazendo, reconhecendo de onde partimos e a direção que estamos tomando e é essencial que conselheiros, executivos, empresários e todos os *stakeholders* atentem - se a estas diretrizes e busquem implementá-las rapidamente nas empresas em que atuam, materializando o novo código e dando mais um passo na jornada de construção da governança corporativa no Brasil. **RI**



MARCELO MURILO

é co-fundador e VP de Inovação do Grupo Benner, Mentor, Conselheiro, Membro do Board Club e Especialista do Gerson Lehman Group e da Coleman Research. Fala sobre Inovação, Governança e EESG.
marcelo.murilo@benner.com.br