

PRINCÍPIOS DE GOVERNANÇA CORPORATIVA DA OCDE

1st Draft – Unofficial Translation

Princípios de Governança Corporativa da OCDE

O Conselho da OCDE, em sua reunião em nível ministerial realizada em 27-28 de abril de 1998, solicitou que a OCDE desenvolvesse, juntamente com governos nacionais, outras organizações relevantes e o setor privado, um conjunto de normas e diretrizes de governança corporativa. Para atender a este objetivo, a OCDE criou a Força-Tarefa Específica de Governança Corporativa para desenvolver um conjunto de princípios não-vinculatórios contendo os pareceres dos países-Membros sobre esta questão.

Os Princípios contidos neste documento baseiam-se em experiências de iniciativas nacionais em países-Membros e trabalhos anteriores realizados no âmbito da OCDE, inclusive o do Grupo de Assessoria do Setor Empresarial de Governança Corporativa da OCDE. Diversas comissões da OCDE estiveram envolvidas em seu preparo: a Comissão de Mercados Financeiros, a Comissão de Investimentos Internacionais e Empresas Multinacionais, a Comissão da Indústria, e a Comissão de Política Ambiental. Também aproveitaram muitos dados de países fora da OCDE, do Banco Mundial, do Fundo Monetário Internacional, do setor empresarial, de investidores, sindicatos e outras partes interessadas.

Exposição de Motivos

Os Princípios visam a assessorar governos Membros e não-Membros em seus esforços de avaliação e aperfeiçoamento da estrutura jurídica, institucional e regulamentar para a governança corporativa em seus países e proporcionar orientação e sugestões para bolsas de valores, investidores, empresas e outras entidades que desempenhem algum papel no processo de desenvolvimento de boa governança corporativa. Os Princípios concentram-se em empresas de capital aberto. Entretanto, sempre que considerados aplicáveis, podem também tornar-se ferramentas úteis para aperfeiçoar a governança corporativa em empresas não negociadas em bolsa, como, por exemplo, empresas de capital fechado e estatais. Os Princípios constituem uma base comum que os países-Membros consideram essencial para o desenvolvimento de práticas de boa governança corporativa. A intenção é que os Princípios sejam concisos, compreensíveis e acessíveis à comunidade internacional. Não pretendem substituir iniciativas do setor privado para o desenvolvimento de “melhores práticas” de governança mais detalhadas.

A OCDE e seus países-Membros vêm reconhecendo cada vez mais a sinergia entre políticas macroeconômicas e estruturais. Um elemento crucial para aumentar a eficiência econômica é a governança corporativa, que envolve um conjunto de relações entre a administração de uma empresa, seu conselho de administração, seus acionistas e outras partes interessadas. A governança corporativa também proporciona a estrutura que define os objetivos da empresa e a maneira de atingir esses objetivos e fiscalizar o desempenho. A boa governança corporativa deve estimular adequadamente o conselho de administração e a diretoria a perseguir objetivos que sejam do interesse da empresa e de seus acionistas e facilitar a fiscalização eficiente, incentivando, assim, as empresas a utilizar os recursos de maneira mais eficiente.

Governança corporativa é apenas parte do contexto econômico geral em que as empresas operam, e que inclui, por exemplo, políticas macroeconômicas e o nível de concorrência em mercados de produtos e fatores de produção. A estrutura da governança corporativa também depende do ambiente jurídico, regulamentar e institucional. Além disso, fatores como ética empresarial e consciência corporativa dos interesses ambientais e sociais das comunidades em que a empresa opera também afetam a imagem e o sucesso da empresa a longo prazo.

Embora inúmeros fatores afetem a governança e o processo decisório das empresas e sejam importantes para seu sucesso a longo prazo, os Princípios se concentram em problemas de governança que advêm da separação entre participação acionária e controle. Algumas outras questões relevantes ao processo decisório das empresas, tais como preocupações ambientais ou éticas, são levadas em conta, mas tratadas mais explicitamente por meio de diversos outros instrumentos da OCDE (inclusive as Diretrizes para Empresas Multinacionais e a Convenção e Recomendação sobre Suborno), inclusive instrumentos de outras organizações internacionais.

O grau de observância dos princípios básicos da boa governança corporativa por parte das empresas é um fator cada vez mais importante nas decisões de investimento. Particularmente relevante é a relação entre práticas de governança corporativa e o caráter cada vez mais internacional dos investimentos. Os fluxos internacionais de capital permitem às empresas ter acesso a financiamentos de um grupo bem maior de investidores. Se os países quiserem aproveitar plenamente os benefícios do mercado global de capitais e atrair capital “paciente”, de longo prazo, as práticas de governança corporativa devem ser confiáveis e bem compreendidas além de suas fronteiras. Mesmo que as empresas não tenham que contar primariamente com fontes externas de capital, sua adesão a boas práticas de governança corporativa ajudará a aumentar a confiança de investidores nacionais, poderá reduzir o custo de capital e até atrair fontes de financiamento mais estáveis.

A governança corporativa é afetada pelas relações entre os participantes do sistema de governança. Acionistas controladores, que podem ser pessoas físicas, empreendimentos familiares, alianças em bloco ou outras empresas agindo através de uma *holding* ou participações acionárias cruzadas, podem influenciar significativamente no comportamento corporativo. Como donos do capital social, investidores institucionais estão exigindo participação cada vez maior na governança corporativa em alguns mercados. Os acionistas individuais geralmente não procuram exercer direitos de governança, mas podem ficar muito preocupados em receber tratamento justo de acionistas controladores e diretores da empresa. Os credores desempenham importante papel em alguns sistemas de governança e têm potencial para atuar como fiscais externos do desempenho corporativo. Funcionários e outras partes interessadas desempenham um importante papel, contribuindo para o sucesso e o desempenho da empresa a longo prazo, enquanto que os governos criam a estrutura institucional e jurídica geral para a governança corporativa. O papel de cada um desses participantes e suas interações variam bastante entre os países da OCDE e também entre os não-Membros. Essas relações estão sujeitas, por um lado, à legislação e aos regulamentos e, por outro, à adaptação voluntária e às forças do mercado.

Não há um modelo único de boa governança corporativa. Por outro lado, o trabalho realizado nos países-Membros e dentro da OCDE identificou alguns elementos em comum subjacentes à boa governança corporativa. Os Princípios são baseados nesses elementos comuns e formulados de modo a abranger os diversos modelos existentes. Por exemplo, eles não defendem nenhuma estrutura específica de conselho de administração e o termo “conselho” empregado neste documento pretende abranger os diversos modelos nacionais de estruturas de conselho encontrados nos países da OCDE. No sistema típico de dois escalões adotado em alguns países, o termo “conselho”, conforme empregado nos Princípios, refere-se ao “conselho supervisor”, enquanto que a expressão “principais executivos” refere-se à diretoria. Em sistemas onde o conselho unitário é supervisionado por um conselho de auditoria interna, o termo “conselho” se estende a ambos.

Os Princípios não são vinculatórios e não objetivam prescrições detalhadas para a legislação nacional. Seu propósito é servir de ponto de referência. Podem ser utilizados pelos legisladores ao estudar e desenvolver suas estruturas jurídicas e reguladoras para a governança corporativa que refletem suas próprias circunstâncias econômicas, sociais, jurídicas e culturais, e também pelos participantes do mercado no desenvolvimento de suas próprias práticas.

Os Princípios são de natureza evolutiva e devem ser revistos sempre que houver mudanças significativas. Para se manter competitivas num mundo em transformação, as empresas precisam inovar e adaptar suas práticas de governança corporativa para atender às novas exigências e aproveitar as novas oportunidades. Da mesma forma, os governos têm grande responsabilidade pela criação de uma estrutura reguladora eficaz que proporcione flexibilidade suficiente para que os mercados funcionem de maneira eficaz e atendam às expectativas de acionistas e outras partes interessadas. São os governos e os participantes do mercado que devem decidir como aplicar estes Princípios na criação de suas próprias estruturas de governança corporativa, levando em conta os custos e benefícios da regulamentação.

O seguinte documento divide-se em duas partes: os Princípios apresentados na primeira parte do documento compreendem cinco áreas: I) Os direitos dos acionistas; II) O tratamento equânime dos acionistas; III) O papel das partes interessadas; IV) Divulgação e transparência; e V) As responsabilidades do conselho. Cada um dos capítulos é encabeçado por um único Princípio que aparece em negrito e itálico, seguido de uma série de recomendações pertinentes. Na segunda parte do documento, os Princípios são complementados por anotações que contêm comentários sobre os Princípios e objetivam ajudar os leitores a entender seus propósitos. As anotações também podem conter descrições de tendências dominantes e oferecer alternativas e exemplos úteis no exercício dos Princípios.

I. Os direitos dos acionistas

A estrutura da governança corporativa deve proteger os direitos dos acionistas.

- A. Os direitos básicos dos acionistas compreendem o direito de: 1) garantir métodos seguros de registro da participação acionária; 2) alienar ou transferir ações; 3) obter informações relevantes sobre a empresa oportuna e regularmente; 4) participar e votar em assembleias gerais ordinárias; 5) eleger conselheiros; e 6) participar dos lucros da empresa.
- B. Os acionistas têm o direito de participar das decisões, bem como ser suficientemente informados sobre decisões relativas a mudanças corporativas fundamentais, tais como: 1) alterações no regimento interno, contrato social ou em documentos similares que regem a empresa; 2) autorização para novas emissões de ações; e 3) transações especiais que resultem na venda da empresa.
- C. Os acionistas devem ter a oportunidade de participar efetivamente e votar nas assembleias gerais ordinárias, bem como ser informados sobre regulamentos, inclusive procedimentos de votação, que controlam as assembleias gerais de acionistas:
 - 1. Os acionistas devem receber informações suficientes e oportunas sobre a data, o local e a agenda das assembleias gerais ordinárias, bem como informações completas e oportunas sobre as questões a serem decididas durante a reunião.
 - 2. Os acionistas deverão ter oportunidade de fazer perguntas ao conselho e incluir itens na pauta das assembleias gerais, observando certos limites.
 - 3. Os acionistas poderão votar pessoalmente ou por procuração e todos os votos terão o mesmo valor, quer sejam depositados pessoalmente, quer por procuração.
- D. Estruturas de capital e medidas que permitem a alguns acionistas obter um nível de controle desproporcional à sua participação no capital da empresa devem ser divulgadas.
- E. Deve-se permitir que os mercados acionários funcionem de maneira eficiente e transparente.
 - 1. Devem ser claramente expressos e divulgados normas e procedimentos que regem a aquisição de controle acionário nos mercados de capitais, bem como transações especiais, tais como fusões e vendas de partes substanciais de ativos corporativos, para que os investidores conheçam seus direitos e recursos. Os valores das transações devem ser transparentes e estas deverão ocorrer sob condições justas, de modo a defender os direitos de todos os acionistas, de acordo com as respectivas categorias.
 - 2. Não deverão ser utilizados instrumentos contra incorporações hostis (*takeovers*) que impeçam a transparência da diretoria.

- F. Os acionistas, inclusive investidores institucionais, devem levar em conta os custos e benefícios de exercer seus direitos de voto.**

II. O tratamento equânime dos acionistas

A estrutura de governança corporativa deve assegurar tratamento equânime a todos os acionistas, inclusive os minoritários e os estrangeiros. Todos os acionistas deverão ter a oportunidade de obter efetiva reparação por violação de seus direitos.

- A. Todos os acionistas da mesma categoria deverão ser igualmente tratados.
 - 1. Dentro de uma mesma categoria, todos os acionistas devem ter os mesmos direitos de voto. Todos os investidores terão o direito de obter informações sobre os direitos de voto relativos a todas as categorias de ações antes de comprá-las. Quaisquer mudanças nos direitos de voto serão sujeitas à votação dos acionistas.
 - 2. Os votos devem ser depositados pelos depositários ou procuradores da maneira combinada com o proprietário beneficiário das ações.
 - 3. Os processos e procedimentos para assembleias gerais de acionistas devem tratar igualmente a todos os acionistas. Os procedimentos da empresa não deverão tornar a votação indevidamente difícil ou onerosa.
- B. Práticas baseadas em informações privilegiadas e negociações abusivas em nome próprio deverão ser proibidas.
- C. Conselheiros e diretores deverão divulgar quaisquer fatos relevantes de transações ou assuntos que digam respeito à empresa.

III. O papel das partes interessadas na governança corporativa

A estrutura da governança corporativa deve reconhecer os direitos das partes interessadas, conforme previsto em lei, e incentivar a cooperação ativa entre empresas e partes interessadas na criação de riquezas, empregos e na sustentação de empresas economicamente sólidas.

- A. A estrutura da governança corporativa deverá assegurar o respeito aos direitos das partes interessadas garantidos por lei.
- B. No caso de violação de direitos garantidos por lei, as partes interessadas terão direito a reparação.
- C. A estrutura da governança corporativa deverá admitir mecanismos que melhorem o desempenho para a participação de partes interessadas.
- D. As partes interessadas que participam do processo de governança corporativa devem ter acesso a informações pertinentes.

IV. Divulgação e transparência

A estrutura da governança corporativa deverá assegurar a divulgação oportuna e precisa de todos os fatos relevantes referentes à empresa, inclusive situação financeira, desempenho, participação acionária e governança da empresa.

- A. A divulgação deverá incluir fatos relevantes a respeito das seguintes questões, mas não se ater exclusivamente a eles:**
 - 1. Os resultados financeiros e operacionais da empresa.**
 - 2. Objetivos da empresa.**
 - 3. Principais participações acionárias e direitos de voto.**
 - 4. Conselheiros e principais executivos e sua remuneração.**
 - 5. Fatores previsíveis de risco relevante.**
 - 6. Fatos relevantes a respeito de funcionários e outras partes interessadas.**
 - 7. Estruturas e políticas de governança corporativa.**

- B. As informações devem ser preparadas, auditadas e divulgadas segundo os mais altos critérios contábeis, divulgação financeira e não-financeira e auditoria.**

- C. Deverá ser realizada uma auditoria anual por um auditor independente, a fim de proporcionar uma garantia externa e objetiva sobre a maneira pela qual os demonstrativos financeiros foram preparados e apresentados.**

- D. Os canais para a disseminação das informações devem permitir aos usuários acesso justo, oportuno e econômico às informações relevantes.**

V. As responsabilidades do conselho

A estrutura de governança corporativa deverá garantir a orientação estratégica da empresa, fiscalização efetiva da diretoria pelo conselho e a prestação de contas do conselho à empresa e aos acionistas.

- A. Os conselheiros deverão atuar baseados em informações completas, bem fundamentadas, e de boa fé, agir com critério, tomando as devidas precauções, e no melhor interesse da empresa e dos acionistas.
- B. O conselho deve tratar todos os acionistas com justiça, ainda que suas decisões possam afetar de maneira diferente os diversos grupos acionários.
- C. O conselho deve garantir o cumprimento da legislação pertinente e levar em conta os interesses dos acionistas.
- D. O conselho deve preencher certas funções principais, a saber:
 - 1) Rever e orientar a estratégia corporativa, os grandes planos de ação, a política sobre riscos, orçamentos anuais e planos de negócios; estabelecer objetivos de desempenho, fiscalizar a operação e o desempenho da empresa; e supervisionar grandes dispêndios de capital, aquisições e desmobilizações.
 - 2) Selecionar, remunerar, fiscalizar e, quando necessário, substituir os executivos principais e supervisionar planos sucessórios.
 - 3) Rever a remuneração dos executivos principais e dos conselheiros e assegurar um processo de indicação formal e transparente de seus conselheiros.
 - 4) Fiscalizar e administrar conflitos potenciais de interesse da diretoria, dos conselheiros e dos acionistas, inclusive a utilização inadequada dos ativos da empresa e abusos nas transações entre partes relacionadas.
 - 5) Garantir a integridade dos sistemas contábil e financeiro da empresa, inclusive a auditoria independente, e a existência de sistemas adequados de controle, principalmente sistemas para fiscalizar risco, controle financeiro e cumprimento da lei.
 - 6) Fiscalizar a eficácia das práticas de governança sob a qual opera e fazer alterações sempre que necessárias.
 - 7) Supervisionar o processo de divulgação e comunicações.
- E. O conselho deverá ser capaz de pronunciar-se objetivamente sobre assuntos corporativos, de forma independente, particularmente da diretoria.
 - 1. Os conselhos devem considerar a nomeação de um número suficiente de conselheiros não-executivos, capazes de se pronunciar independentemente em tarefas em que haja um conflito de interesses em potencial. Exemplos de tais responsabilidades primordiais são os demonstrativos financeiros, a indicação e a remuneração de conselheiros e dos diretores executivos.

2. Os conselheiros devem dedicar tempo suficiente às suas responsabilidades.

F. Para desempenhar suas responsabilidades, os conselheiros devem ter acesso a informações precisas, relevantes e oportunas.

**Comentários aos Princípios de
Governança Corporativa da OCDE**

I. Direitos dos acionistas

A estrutura de governança corporativa deve defender os direitos dos acionistas.

Investidores do mercado acionário têm certos direitos de propriedade. Por exemplo, uma ação pode ser comprada, vendida ou transferida. Ela também dá direito ao investidor de participar dos lucros da empresa, com responsabilidade limitada ao valor do investimento. Além disso, a participação acionária dá direito a informações acerca da empresa e de influir na empresa, basicamente pela participação em assembleias gerais ordinárias e pelo voto.

Na prática, contudo, a empresa não pode ser gerida por um referendo de acionistas. O grupo acionário compõe-se de pessoas físicas e jurídicas com diferentes interesses, objetivos, horizontes de investimento e capacidades. Além disto, a diretoria da empresa deve ser capaz de tomar decisões de negócios rapidamente. Em vista de tais realidades e da complexidade de administrar os assuntos da empresa em mercados em rápida e constante transformação, não se espera que os acionistas se responsabilizem pela gestão de atividades corporativas. A responsabilidade pela estratégia empresarial e pelas operações fica normalmente a cargo do conselho e de uma diretoria selecionada, motivada e, quando necessário, substituída pelo conselho.

O direito dos acionistas de influir na empresa concentra-se em certas questões fundamentais, tais como eleição de conselheiros, ou outras maneiras de influir na composição do conselho, nas alterações do regimento interno da empresa, na aprovação de transações especiais e noutras questões básicas, conforme especificado pela legislação societária e pelo contrato social da empresa. Este Capítulo pode ser visto como a declaração dos direitos mais básicos dos acionistas, reconhecidos por lei em praticamente todos os países da OCDE. Outros direitos, tais como aprovação ou eleição de auditores, indicação direta de conselheiros, a capacidade de caucionar ações, aprovar distribuição de lucros etc. podem existir em diversas jurisdições.

- A. **Os direitos básicos dos acionistas incluem o direito a: 1) métodos seguros de registro de participação acionária; 2) alienar ou transferir ações; 3) obter informações relevantes, oportunas e regulares sobre a empresa; 4) participar de assembleias gerais ordinárias e votar; 5) eleger conselheiros; e 6) participar dos lucros da empresa.**
- B. **Os acionistas devem ter o direito de participar de decisões sobre mudanças corporativas fundamentais e ser suficientemente informados a respeito de tais mudanças, tais como: 1) alterações no regimento interno, contrato social, ou documentos estatutários similares da empresa; 2) autorização para novas emissões de ações; e 3) transações especiais que levem à venda da empresa.**
- C. **Os acionistas devem ter a oportunidade de participar efetivamente de assembleias gerais ordinárias e votar, bem como ser informados quanto às normas, inclusive procedimentos de votação, que regem as assembleias gerais ordinárias:**
 - 1. **Os acionistas deverão receber informações oportunas e suficientes sobre a data, o local e a pauta das assembleias gerais, bem como informações completas e oportunas sobre as questões a ser decididas durante a assembleia.**

2. Os acionistas devem ter a oportunidade de fazer perguntas ao conselho e de incluir itens na pauta durante as assembléias gerais, observados certos limites.

Para aumentar a participação dos investidores em assembléias gerais algumas empresas aumentaram-lhes a possibilidade de acrescentar itens à pauta, simplificando o processo de registro de alterações e resoluções. A possibilidade dos acionistas de submeter perguntas antecipadamente e obter respostas da diretoria e de conselheiros também aumentou. É justo que as empresas tomem providências para assegurar que não ocorram tentativas frívolas ou perturbadoras de incluir itens na pauta. É razoável, por exemplo, exigir que, para serem incluídos na agenda, os assuntos propostos tenham o apoio de outros acionistas, proprietários de determinado número de ações.

3. Os acionistas poderão votar pessoalmente ou por procuração, sendo que os votos terão o mesmo efeito, quer sejam exercidos pessoalmente ou por procuração.

Os Princípios recomendam que o voto por procuração seja aceito de maneira geral. Além disso, o objetivo de aumentar a participação dos acionistas sugere que as empresas contemplem a possibilidade de expandir o uso de tecnologia para votar, incluindo votos por telefone e meios eletrônicos. A maior importância de acionistas estrangeiros sugere que, de maneira geral, as empresas devem envidar todos os esforços para permitir que os acionistas participem fazendo uso da moderna tecnologia. Pode-se aumentar efetivamente a participação de acionistas em assembléias gerais criando meios seguros de comunicação eletrônica e permitindo que os acionistas se comuniquem entre si sem ter que cumprir as formalidades do voto por procuração. Para efeito de transparência, os procedimentos de assembléia devem assegurar que os votos sejam adequadamente contados e registrados e que haja oportuna divulgação dos resultados da votação.

D. Deverão ser divulgadas quaisquer estruturas de capital e medidas que permitam a certos acionistas ter determinado grau de controle, desproporcional à sua participação acionária.

Algumas estruturas de capital permitem que um acionista exerça certo controle sobre a empresa, em desacordo com sua participação acionária na mesma. Podem ser utilizadas estruturas piramidais e participações acionárias cruzadas para diminuir a influência na política da empresa por parte de acionistas não-controladores.

Além da participação acionária, outros dispositivos podem afetar o controle da empresa. Uma forma bastante difundida de ação conjunta, de modo a constituir uma efetiva maioria, ou formar o maior grupo acionário da empresa, são os acordos entre acionistas, que, individualmente, podem ter uma participação relativamente pequena. Os acordos entre acionistas geralmente dão às partes acordadas direitos preferenciais de adquirir ações que outras partes do grupo queiram vender. Tais acordos também podem conter cláusulas que impeçam as partes de vender suas ações durante determinado período de tempo. Acordos entre acionistas podem discutir questões sobre como os conselheiros ou o Presidente do Conselho serão escolhidos. Os acordos também podem obrigar as partes contratadas a votar em bloco.

As restrições ao voto podem limitar o número de votos que um acionista pode depositar, independente do número de ações que na verdade possua. Restrições ao voto, portanto, redistribuem o controle e podem afetar os incentivos à participação de acionistas nas assembléias gerais.

Considerando a capacidade de tais mecanismos de redistribuir a influência dos acionistas na política da empresa, é justo que os acionistas esperem que tais estruturas de capital e medidas sejam divulgadas.

E. Os mercados acionários deverão funcionar de maneira eficiente e transparente.

- 1. As regras e procedimentos que regem a aquisição de controle acionário nos mercados de capitais e transações especiais, tais como incorporações e vendas de parcelas substanciais de ativos corporativos, devem ser claramente expressos e divulgados para que os acionistas entendam seus direitos e recursos. As transações deverão ter preços transparentes e ocorrer sob condições justas que protejam os direitos de todos os acionistas, de acordo com as categorias.**
- 2. Não devem ser empregados dispositivos contra a incorporação forçada, quando utilizados para impedir a transparência da diretoria.**

Em alguns países as empresas empregam dispositivos contra a incorporação forçada. No entanto, tanto investidores quanto bolsas de valores têm-se preocupado quanto à possibilidade de o uso indiscriminado de dispositivos contra incorporação forçada tornar-se um sério impedimento ao funcionamento do mercado acionário. Em alguns casos, a proteção contra a incorporação forçada pode ser apenas um mecanismo para impedir a fiscalização da diretoria por parte dos acionistas.

F. Os acionistas, inclusive investidores institucionais, devem levar em conta os custos e benefícios de exercer seus direitos de voto.

Os Princípios não defendem nenhuma estratégia de investimento em particular para investidores e não procuram prescrever um nível ótimo de investimento. Entretanto, muitos investidores concluem que podem obter retornos financeiros positivos fazendo certas análises e exercendo seus direitos de voto. Alguns investidores institucionais também divulgam suas próprias políticas com relação às empresas nas quais investem.

II. O tratamento equânime dos acionistas

A estrutura de governança corporativa deve assegurar tratamento equânime a todos os acionistas, inclusive minoritários e estrangeiros. Todos os acionistas devem ter oportunidade de obter reparação efetiva por violação de seus direitos.

A confiança dos investidores de que o capital que eles trazem será protegido de utilização indevida por parte dos diretores da empresa, conselheiros ou acionistas controladores é um fator importante nos mercados de capitais. Conselheiros, diretores e acionistas controladores podem ter a oportunidade de se envolver em atividades que promovam seus próprios interesses em detrimento dos acionistas não-controladores. Os Princípios da governança corporativa apóiam tratamento igual para acionistas internacionais e nacionais. Não invocam políticas governamentais para regular investimentos diretos estrangeiros.

Uma das maneiras pelas quais os acionistas podem exercer seus direitos é a possibilidade de entrar com processos jurídicos e administrativos contra diretores e conselheiros. A experiência mostra que um importante fator determinante do grau de proteção dos direitos dos acionistas é a existência de métodos eficazes para obter reparação contra prejuízos por um custo razoável e sem demora excessiva. A confiança dos acionistas minoritários é maior quando o sistema jurídico provê os mecanismos para que eles entrem com ações, se justificadamente acreditarem que seus direitos foram desrespeitados.

Existe certo risco de que, ao permitir que qualquer investidor questione atividades corporativas em juízo, o sistema judiciário fique sujeito a um excesso de processos. Assim, muitos sistemas judiciários introduziram cláusulas para defender diretores e conselheiros contra o excesso de ações, sob forma de testes para aferir a suficiência das queixas dos acionistas, conhecidos como portos seguros de atos de diretores e conselheiros (tais como a regra de critério empresarial), bem como portos seguros para a divulgação de informações. Afinal, deve haver um meio termo entre permitir que os investidores procurem reparação contra a violação de seus direitos de participação e evitar o excesso de ações na justiça. Muitos países perceberam que alternativas a processos jurídicos, tais como audiências administrativas e arbitragem, organizadas por comissões de valores mobiliários ou outros órgãos reguladores, são métodos eficientes para dirimir disputas, ao menos em primeira instância.

A. Todos os acionistas da mesma categoria devem receber o mesmo tratamento.

1. **Todos os acionistas de uma mesma categoria devem ter os mesmos direitos de voto. Todos os investidores devem ter acesso a informações sobre os direitos de voto relativos a todos os tipos de ações antes de comprá-las. Quaisquer alterações nos direitos de voto deverão ser votadas pelos acionistas.**

A melhor decisão sobre a estrutura ótima de capital da empresa será tomada pela diretoria e pelo conselho, sujeita à aprovação dos acionistas. Algumas empresas emitem ações preferenciais que têm prioridade na distribuição de lucros da empresa, mas normalmente não têm direito a voto. As empresas também podem emitir certificados de participação ou ações sem direito a voto, presumivelmente negociados a preços diferentes das ações com direito a voto. Todas essas medidas são consideradas eficazes para distribuir o risco e o lucro, no melhor interesse da empresa e do custo/benefício do financiamento. Os Princípios não opinam quanto ao conceito “uma ação, um voto”. Entretanto, muitos investidores institucionais e grupos acionários apóiam este conceito.

Os investidores têm o direito de receber informações sobre os direitos de voto antes de investir. Tendo investido, seus direitos não serão modificados, a menos que os proprietários de ações com direito a voto tenham tido a oportunidade de participar de tal decisão. As propostas para alterar os direitos de voto dos diferentes tipos de ação são normalmente submetidas à aprovação das assembleias gerais por uma maioria especificada de ações com direito a voto nas categorias afetadas.

2. Os votos devem ser depositados por depositários ou entidades indicadas, da maneira acordada com o proprietário beneficiário das ações.

Em alguns países da OCDE era costume as instituições financeiras que custodiavam ações para investidores depositarem os votos relativos àquelas ações. Os depositários, sendo bancos, e as entidades indicadas pelos clientes, sendo corretoras com títulos em seu poder, freqüentemente tinham que votar em apoio à diretoria, a menos que especificamente instruídos pelos acionistas para proceder de outra forma.

A tendência em países da OCDE é retirar as cláusulas que automaticamente permitem a instituições depositárias votar em nome dos acionistas. Recentemente, as regras de alguns países foram revistas e passaram a exigir que as instituições depositárias forneçam aos acionistas informações relativas às suas opções quanto aos direitos de voto. Se desejarem, os acionistas poderão delegar todos os seus direitos de voto aos depositários. Se quiserem, os acionistas também poderão ser informados de todos os votos a ser depositados por outros acionistas e decidir exercer alguns direitos de voto e delegar outros aos depositários. É preciso encontrar um meio termo razoável entre assegurar que os direitos de voto dos acionistas não sejam exercidos pelos depositários sem consultar a vontade dos proprietários e não impor ônus excessivo aos depositários na obtenção da aprovação dos acionistas para poder votar. É suficiente informar o acionista que, não havendo instruções em contrário, o depositário votará com as ações da maneira que considerar compatível com os interesses do acionista..

Deve-se notar que este item não se aplica ao exercício do direito de voto pelos fiduciários ou outras pessoas agindo sob ordem judicial específica (como, por exemplo, síndicos de massa falida ou testamenteiros).

3. Os processos e procedimentos de assembleias gerais ordinárias devem permitir tratamento equânime de todos os acionistas. Os procedimentos da empresa não devem indevidamente dificultar ou tornar oneroso o processo de votação.

No Capítulo I dos Princípios o direito de participar de assembleias gerais ordinárias foi identificado como um direito do acionista. Já houve ocasiões em que a diretoria e os acionistas controladores tentaram dissuadir investidores não-controladores ou acionistas estrangeiros de tentar influir na gestão da empresa. Algumas empresas cobravam taxas para votar. Outros impedimentos consistiam na proibição do voto por procuração e na exigência de comparecimento pessoal às assembleias gerais ordinárias para votar. Há, ainda, outros procedimentos que praticamente inviabilizam os direitos do acionista: a documentação para o voto por procuração enviada muito perto da data da assembleia geral, não dando tempo suficiente para os investidores refletirem ou fazerem consultas a respeito. Muitas empresas em países da OCDE estão procurando desenvolver melhores canais de comunicação e decisão

com os acionistas. Estimulam-se as empresas a retirar barreiras artificiais à participação geral em assembleias gerais.

B. Práticas baseadas em informações privilegiadas e negociações abusivas em nome próprio deverão ser proibidas.

Configuram-se práticas abusivas em nome próprio quando as pessoas exploram vínculos estreitos que possam ter com a empresa em detrimento da própria empresa e dos investidores. Por gerar manipulação dos mercados de capitais as informações privilegiadas são proibidas por regulamentos das comissões de valores mobiliários, leis societárias e/ou legislação penal na maioria dos países da OCDE. Contudo, nem todos os tribunais proíbem tais práticas e, em alguns casos, a lei não se faz cumprir rigorosamente. Estas práticas podem ser consideradas uma transgressão da boa governança corporativa, já que violam o princípio de tratamento equânime de todos os acionistas.

Os Princípios reafirmam que é justo que os investidores esperem que o abuso de poder por meio de informações privilegiadas seja coibido. Nos casos em que tais abusos não forem especificamente proibidos por lei, ou quando não houver cumprimento rigoroso da lei, será importante que os governos tomem medidas para impedir tais falhas.

C. Conselheiros e diretores deverão divulgar quaisquer fatos relevantes a respeito de transações ou assuntos que afetem a empresa.

Esta questão refere-se a situações em que conselheiros e diretores têm algum tipo de vínculo comercial, familiar ou especial com a empresa que possa afetar seu critério com relação a alguma transação.

III. O papel das partes interessadas na governança corporativa

A estrutura da governança corporativa deve reconhecer os direitos das partes interessadas, conforme estipulados por lei, e estimular uma ativa cooperação entre empresas e partes interessadas para gerar riquezas, empregos e sustentabilidade de empreendimentos financeiramente sólidos.

Um dos aspectos principais da governança corporativa é assegurar o fluxo de capital externo para as empresas. A governança corporativa também se preocupa com maneiras de estimular as diversas partes interessadas da empresa a fazer investimentos socialmente eficientes em recursos humanos, bem como recursos físicos. A competitividade e o próprio sucesso de uma empresa são o resultado do trabalho em equipe, que engloba contribuições de diversas fontes de recursos, tais como investidores, funcionários, credores e fornecedores. As empresas devem reconhecer que a contribuição das partes interessadas constituem um recurso valioso na formação de empresas competitivas e lucrativas. É, portanto, do interesse das empresas a longo prazo promover a enriquecedora cooperação das partes interessadas. A estrutura da governança deve reconhecer que o interesse das partes interessadas e sua contribuição para o sucesso duradouro da empresa são, a longo prazo, do próprio interesse da empresa.

A. A estrutura da governança corporativa deve assegurar o respeito aos direitos das partes interessadas garantidos por lei.

Em todos os países da OCDE os direitos das partes interessadas são garantidos por lei, tais como as leis trabalhistas, societárias, e de falências e concordatas. Mesmo em lugares onde os direitos das partes interessadas não são garantidos por lei, muitas empresas firmam compromissos complementares com as partes interessadas, pois a preocupação com a imagem da empresa e seu desempenho muitas vezes exigem o reconhecimento de interesses mais abrangentes.

B. As partes interessadas deverão ter direito à efetiva reparação por violação de seus direitos, sempre que estes forem garantidos por lei.

A estrutura jurídica e os processos devem ser transparentes para não impedir que as partes interessadas possam se comunicar e obter reparação por violação de seus direitos.

C. A estrutura da governança corporativa deverá admitir mecanismos que melhorem o desempenho para a participação das partes interessadas.

A estrutura de governança corporativa proporcionará diferentes papéis para as partes interessadas. O grau de participação das partes interessadas na governança corporativa depende de leis e práticas nacionais e também poderão variar de uma empresa para outra. Eis alguns exemplos de mecanismos para a participação das partes interessadas: representação dos funcionários nos conselhos, planos de compra de ações pelos funcionários, ou outros mecanismos de participação nos lucros ou processos de governança que levem em conta opiniões das partes interessadas em certas decisões fundamentais. Podem, também, abranger credores na governança dentro de um contexto de processo de insolvência.

D. Quando as partes interessadas participam do processo de governança corporativa, elas devem ter acesso a informações relevantes.

Quando a participação de partes interessadas for estipulada por lei e sistemas de prática de governança corporativa, é importante que essas partes interessadas tenham acesso às informações necessárias ao cumprimento de suas responsabilidades.

IV. Divulgação e transparência

A estrutura de governança corporativa deve assegurar divulgação oportuna e precisa de todos os fatos relevantes referentes à empresa, inclusive posição financeira, desempenho, participação acionária e governança.

Na maioria dos países da OCDE, compila-se uma grande quantidade de informações, tanto obrigatórias quanto voluntárias, sobre empresas de capital aberto e grandes empresas não-listadas nas bolsas de valores. Essas informações são, então, divulgadas a um grande número de usuários. Geralmente exige-se divulgação pública, no mínimo anual, embora alguns países exijam divulgação periódica semestral, trimestral ou até mais frequente, no caso de fatos relevantes que afetem a empresa. Muitas vezes, atendendo a exigências do mercado, as empresas fazem divulgação voluntária muito além da divulgação mínima exigida.

Um sistema rigoroso de divulgação é crucial para a fiscalização das empresas com base em exigências do mercado, e é essencial para que os acionistas possam exercer seus direitos de voto. A experiência em países com mercados de capitais grandes e ativos mostra que a divulgação também pode ser uma ferramenta poderosa para influir no comportamento das empresas e proteger investidores. Um sistema rigoroso de divulgação pode ajudar a atrair capital e manter a confiança nos mercados de capitais. Os acionistas e investidores potenciais precisam ter acesso a informações regulares, confiáveis e comparáveis, suficientemente detalhadas para avaliar a gestão da diretoria e tomar decisões bem fundamentadas quanto à valorização, à participação acionária e ao voto referente às ações. Informações insuficientes ou vagas podem atrapalhar o funcionamento do mercado, aumentar o custo de capital e levar a uma distribuição inadequada de recursos.

A divulgação também ajuda o público a entender melhor a estrutura e as atividades das empresas, suas políticas e seu desempenho com relação a questões ambientais e padrões éticos, bem como as relações das empresas com as comunidades onde operam. As Diretrizes da OCDE para Empresas Multinacionais são relevantes neste contexto.

A necessidade de divulgação não deverá acarretar maiores dificuldades administrativas ou custos absurdos para as empresas. Nem se espera que as empresas divulguem informações que ponham em risco sua posição competitiva, a menos que a divulgação seja necessária para fundamentar a decisão de investir e evitar confundir o investidor. Para definir que tipo de informação deve ser divulgada em bases mínimas, muitos países aplicam o conceito de relevância. Informações relevantes podem ser definidas como aquelas cuja omissão ou declaração errônea poderiam influir nas decisões econômicas tomadas pelos seus usuários.

Os Princípios apóiam a divulgação oportuna de todos os fatos relevantes surgidos entre relatórios regularmente publicados. Também apóiam a divulgação simultânea de informações a todos os acionistas, a fim de garantir tratamento equânime para todos eles.

A. A divulgação deverá incluir fatos relevantes a respeito dos seguintes itens, sem se ater exclusivamente a eles:

1. Resultados financeiros e operacionais da empresa.

As principais fontes de informação sobre a empresa são os demonstrativos financeiros auditados, mostrando o desempenho e a posição financeira da empresa (quase sempre constando de balanço patrimonial, lucros e perdas, relatório de fluxo de caixa e as notas anexas às demonstrações financeiras). Em sua forma atual, os dois principais objetivos dos demonstrativos financeiros são permitir que haja

fiscalização adequada e servir de base para avaliar valores mobiliários. Geralmente a discussão da diretoria e a análise das operações constam dos relatórios anuais. Essa discussão é muito útil quando lida juntamente com os demonstrativos financeiros que a acompanham. Os investidores interessam-se particularmente por informações que possam esclarecer o futuro desempenho da empresa.

É importante que as transações relativas a todo um grupo sejam divulgadas. Pode-se dizer que falhas na governança muitas vezes resultam da falta de divulgação do “quadro completo”, particularmente quando se utilizam itens que não constam do balanço como garantias ou compromissos semelhantes entre empresas relacionadas.

2. Objetivos das empresas.

Além de seus objetivos comerciais, as empresas devem ser incentivadas a divulgar políticas relativas à ética empresarial, o meio ambiente e outros compromissos públicos. Tais informações podem ser importantes para investidores e outros usuários poderem avaliar melhor as relações entre as empresas e as comunidades onde atuam e as medidas que as empresas tomam para realizar seus objetivos.

3. Acionistas majoritários e direitos de voto.

Um dos direitos básicos dos investidores é ser informados sobre a estrutura de participação acionária da empresa e seus direitos com relação aos direitos de outros acionistas. Muitos países exigem a divulgação dos dados de participação acionária acima de determinado grau de controle acionário. Tal divulgação pode incluir dados sobre acionistas majoritários e outros que controlam ou podem controlar a empresa, inclusive informações sobre direitos especiais de voto, acordos de acionistas, a posse de ações controladoras ou grandes lotes de ações, participação acionária cruzada relevante e garantias cruzadas. (Ver Capítulo I.D) As empresas também precisam providenciar informações sobre transações envolvendo partes relacionadas.

4. Conselheiros e principais executivos e sua remuneração.

Os investidores necessitam de informações sobre cada um dos conselheiros e principais executivos, a fim de avaliar sua experiência e qualificações, bem como quaisquer conflitos de interesse em potencial que possam afetar sua capacidade de julgamento.

A remuneração dos conselheiros e dos executivos também é do interesse dos acionistas. De um modo geral, as empresas devem divulgar informações suficientes sobre a remuneração dos conselheiros e principais executivos (individualmente ou em conjunto) para que os investidores possam avaliar corretamente os custos e benefícios de planos de remuneração e a contribuição de programas de incentivo, tais como planos de aquisição de ações, e de desempenho.

5. Fatores relevantes de risco previsível.

Usuários de informações financeiras e participantes do mercado necessitam de informações sobre riscos relevantes razoavelmente previsíveis, inclusive riscos específicos do setor ou áreas geográficas, dependência de produtos básicos; riscos do mercado financeiro, inclusive de taxas de juros ou monetários, riscos envolvendo

derivativos e transações não-constantes do balanço patrimonial; e riscos envolvendo responsabilidades ambientais.

Os Princípios não prevêm a divulgação de informações além do necessário para que os investidores tomem pleno conhecimento dos riscos materiais previsíveis do empreendimento. A divulgação do risco é mais eficaz quando específica para o setor em questão. Também é útil divulgar a existência ou não de sistemas de monitorização de risco nas empresas.

6. Fatos relevantes acerca de funcionários e outras partes interessadas.

Incentivam-se as empresas a fornecer informações sobre as principais questões relativas a funcionários e outras partes interessadas que possam afetar substancialmente o desempenho da empresa. A divulgação poderá incluir as relações entre a diretoria e os funcionários ou outras partes interessadas, tais como credores, fornecedores e comunidades locais.

Alguns países exigem divulgação de informações detalhadas sobre recursos humanos. Políticas de recursos humanos, tais como programas de desenvolvimento de recursos humanos ou planos de participação acionária para funcionários, podem-se constituir em importantes fontes de informação sobre os aspectos competitivos das empresas para os participantes do mercado.

7. Estrutura e política de governança.

Incentivam-se as empresas a relatar como aplicam princípios relevantes de governança corporativa na prática. A divulgação das estruturas e políticas da empresa, particularmente a divisão de autoridade entre acionistas, diretores e conselheiros, é importante para a avaliação da governança da empresa.

B. As informações devem ser preparadas, auditadas e divulgadas de acordo com altos padrões contábeis, financeiros e não-financeiros e de auditoria.

A aplicação de padrões de alta qualidade deve melhorar substancialmente a capacidade dos investidores de fiscalizar a empresa, proporcionando maior confiabilidade e comparabilidade aos relatórios e melhor percepção do desempenho da empresa. A qualidade das informações depende dos padrões utilizados para compilá-las e divulgá-las. Os Princípios apóiam o desenvolvimento de padrões de alta qualidade, internacionalmente reconhecidos, que poderão melhorar a comparação das informações entre países.

C. Deverá ser realizada uma auditoria anual por um auditor independente, a fim de proporcionar uma garantia externa e objetiva sobre a maneira pela qual os demonstrativos financeiros foram preparados e apresentados.

Muitos países têm tomado medidas para aumentar a independência dos auditores e sua prestação de contas aos acionistas. Considera-se, de modo geral, que a aplicação de padrões de auditoria e códigos e ética de alta qualidade é um dos melhores métodos para aumentar a independência e fortalecer a imagem da profissão. Outras medidas são o fortalecimento dos conselhos fiscais e o aumento da responsabilidade do conselho no processo de seleção do auditor.

Outras propostas foram consideradas pelos países da OCDE. Alguns destes países limitam a porcentagem de receita não proveniente de auditoria que o auditor possa receber de determinado cliente. Outros exigem que as empresas divulguem o valor dos honorários pagos a auditores por serviços que não de auditoria. Além disso, poderá haver limitações na porcentagem total da receita do auditor provinda de um cliente. Exemplos de outras propostas: revisões de qualidade dos auditores por outro auditor, proibição de prestação de serviços que não de auditoria, rotatividade obrigatória de auditores e nomeação direta de auditores pelos acionistas.

D. Os canais para divulgação de informações devem proporcionar aos usuários acesso justo, oportuno e econômico às informações relevantes.

Os canais para a divulgação de informações podem ser tão importantes quanto o conteúdo das próprias informações. Embora a divulgação das informações seja muitas vezes estipulada por lei, o arquivamento e o acesso às informações podem ser difíceis e dispendiosos. O arquivo de regulamentos internos foi grandemente aperfeiçoado em alguns países por sistemas eletrônicos de arquivamento e busca de dados. A Internet e outras tecnologias de informática também proporcionam meios de aperfeiçoar a divulgação das informações.

V. Responsabilidades do conselho

A estrutura da governança corporativa deverá garantir a orientação estratégica da empresa, a fiscalização eficaz da diretoria pelo conselho, e a transparência do conselho perante a empresa e os acionistas.

As estruturas e os procedimentos do conselho variam tanto dentro dos países da OCDE, quanto de um país para outro. Alguns países possuem conselho em dois escalões separando a função de supervisão da função de gestão em entidades distintas. Tais sistemas tipicamente possuem um “conselho supervisor”, composto de conselheiros não-executivos e um “conselho diretor”, composto inteiramente de executivos. Outros países têm conselhos “unitários”, que reúnem conselheiros executivos e não-executivos. A intenção é que os Princípios sejam suficientemente genéricos, aplicáveis a qualquer estrutura de conselho encarregada de gerir a empresa e fiscalizar sua diretoria.

Além de orientar a estratégia corporativa, o conselho é principalmente responsável pela fiscalização do desempenho administrativo e por conseguir um retorno adequado para os acionistas, bem como impedir conflitos de interesse e equilibrar diversas exigências concorrentes feitas à empresa. Para que possam efetivamente desincumbir-se de suas responsabilidades, os conselhos devem ter algum grau de independência da diretoria. Outra importante responsabilidade do conselho é implantar sistemas para assegurar a observância da legislação pertinente nas áreas tributária, comercial, trabalhista, ambiental, de oportunidades iguais, de saúde e segurança. Além disto, os conselhos devem levar devidamente em conta, bem como tratar com justiça, outros interesses das partes interessadas, o que inclui funcionários, credores, clientes, fornecedores e comunidades locais. A observância de normas ambientais e sociais é relevante neste contexto.

A. Os conselheiros devem basear suas ações em informações completas e bem fundamentadas, fidedignas, cuidadosas e no melhor interesse da empresa e dos acionistas.

Em alguns países, o conselho é legalmente obrigado a agir no interesse da empresa, levando em conta os interesses dos acionistas, funcionários e o bem público. Agir no melhor interesse da empresa não significa que a diretoria poderá tornar-se inflexível.

B. Embora algumas decisões do conselho possam afetar diferentemente cada grupo acionário, o conselho deverá tratar todos os acionistas com justiça.

C. O conselho deve assegurar o cumprimento das leis pertinentes e levar em conta os interesses das partes interessadas.

D. O conselho deverá preencher certas funções principais, a saber:

- 1. Rever e orientar a estratégia corporativa, principais planos de ação, a política de riscos, orçamentos e planos de negócios anuais; fixar os objetivos de desempenho; fiscalizar a implantação e o desempenho corporativo; e supervisionar grandes dispêndios de capital, aquisições e desmobilizações.**
- 2. Selecionar, remunerar, fiscalizar e, quando necessário, substituir os principais executivos e supervisionar o plano de sucessão.**
- 3. Rever a remuneração dos principais executivos e conselheiros, assegurando um processo de indicação formal e transparente dos conselheiros.**

4. **Fiscalizar e administrar conflitos potenciais de interesse de diretores, conselheiros e acionistas, inclusive a utilização indevida de ativos da empresa e abusos em transações entre partes relacionadas.**
5. **Assegurar a integridade dos sistemas corporativos de relatórios contábeis e financeiros, inclusive da auditoria independente, e a existência de sistemas adequados de controle, particularmente sistemas de monitorização de risco, controle financeiro e cumprimento da lei.**
6. **Fiscalizar a eficácia de práticas de governança corporativa sob as quais opera, fazendo alterações sempre que necessário.**
7. **Supervisionar o processo de divulgação e comunicação.**

As funções específicas dos conselheiros podem ser diferentes, conforme os artigos da lei societária de cada jurisdição e o regimento interno de cada empresa. Os elementos acima citados são, no entanto, considerados essenciais para os propósitos da governança corporativa.

E. O conselho deve ser capaz de pronunciar-se objetivamente acerca dos assuntos da empresa, de modo independente, particularmente da diretoria.

As diversas estruturas e práticas de conselho nos diversos países exigirão diferentes abordagens quanto à independência dos conselheiros. A independência do conselho geralmente requer determinado número de conselheiros que não sejam funcionários da empresa, nem tenham vínculos muito estreitos com ela ou seus diretores, sejam econômicos, familiares ou outros. Isto não impede que acionistas sejam conselheiros.

Conselheiros independentes podem contribuir significativamente para o processo decisório do conselho. Podem trazer opiniões objetivas quanto à avaliação do desempenho do conselho e da diretoria. Além do mais, podem desempenhar importante papel em áreas em que os interesses da diretoria, da empresa e dos acionistas diverjam, como, por exemplo, quanto à remuneração dos executivos, planejamento da sucessão, mudanças no controle corporativo, defesas contra a incorporação forçada, grandes aquisições e a função de auditoria.

O Presidente do Conselho, como líder, pode desempenhar um papel central, assegurando a governança efetiva da empresa, sendo responsável pela efetiva função do conselho. O Presidente do Conselho poderá, em alguns países, ser apoiado pelo secretário da empresa. Em sistemas de conselho unitário, propõe-se freqüentemente a separação dos papéis de Executivo Principal e Presidente do Conselho, de modo a assegurar um equilíbrio apropriado de poder, aumentando a transparência e a capacidade do conselho de tomar decisões independentes.

1. **Os conselhos deverão considerar a nomeação de conselheiros em número suficiente, capazes de pronunciar-se independentemente em questões em que haja conflitos de interesse em potencial. Exemplos de tais responsabilidades fundamentais: demonstrativos financeiros, indicação e remuneração de executivos e conselheiros.**

Embora a responsabilidade por demonstrativos financeiros, remuneração e indicação seja do conselho como um todo, conselheiros não-executivos independentes podem proporcionar maiores garantias aos participantes do mercado de que seus interesses estão sendo defendidos. Os conselhos também podem formar comissões específicas para estudar questões em que haja conflitos potenciais de interesse. Estas comissões podem exigir um número mínimo de conselheiros não-executivos ou ser compostas inteiramente por eles.

2. Os conselheiros devem dedicar tempo suficiente às suas responsabilidades.

De maneira geral, considera-se que fazer parte de muitos conselhos pode interferir no desempenho dos conselheiros. As empresas poderão verificar se fazer parte de um excessivo número de conselhos interfere no desempenho do conselho. Alguns países limitam o número de cargos disponíveis no conselho. Os limites específicos podem ser menos importantes do que assegurar legitimidade e confiança dos conselheiros aos olhos dos acionistas.

Para aperfeiçoar as práticas do conselho e o desempenho dos conselheiros, algumas empresas acham interessante fazer treinamento e auto-avaliação voluntária que atendam às suas necessidades específicas. Isto pode significar que os conselheiros adquiram técnicas apropriadas quando de sua nomeação, mantendo-se constantemente a par das novas leis aplicáveis, bem como de novos regulamentos e riscos comerciais.

F. Para o bom desempenho de suas responsabilidades, os conselheiros deverão ter acesso a informações precisas, relevantes e oportunas.

Os conselheiros necessitam de informações relevantes e oportunas para poder fundamentar suas decisões. Conselheiros não-executivos geralmente não têm o mesmo acesso a informações que os principais executivos da empresa. Podem ser aperfeiçoadas as contribuições de conselheiros não-executivos para a empresa proporcionando acesso a certos supervisores importantes dentro da empresa, tais como o secretário da empresa e o auditor interno, e recurso a consultas externas independentes, às expensas da empresa. Para o bom desempenho de suas responsabilidades, os conselheiros devem assegurar a obtenção de informações precisas, relevantes e oportunas.