

Regimento Interno do Conselho de Administração Da CENTRAL

Órgão gestor: ASSGER

Nº Processo: SEI-100006/000262/2024

Tipo: POL - Padrão de Política

Processo: Governança Corporativa

Órgão aprovador: CONADM

Data de aprovação: 26/02/2024

Status: Ativo

1 - OBJETIVO

Este Regimento tem por objetivo estabelecer normas de funcionamento e execução das competências do Conselho de Administração da CENTRAL - CONADM da Companhia Estadual de Engenharia de Transportes e Logística - CENTRAL, bem como o relacionamento entre o Conselho e os demais órgãos sociais, observadas as disposições do Estatuto Social, do Regimento Interno da CENTRAL e das legislações em vigor.

2 - MISSÃO DO CONSELHO

O Conselho de Administração tem como missão discutir e aprovar estratégias de negócio, acompanhar e zelar pela governança corporativa da CENTRAL, participando de atividades institucionais em conformidade com a missão da Companhia.

3 - COMPOSIÇÃO E MANDATO

O Conselho de Administração, órgão de deliberação estratégica e colegiada será composto de 6 (seis) a 8 (oito) Membros, dos quais um representante dos empregados e, no mínimo, um representante dos acionistas minoritários, todos eles pessoas naturais, residentes no Brasil, eleitos pelo prazo de gestão unificado de 2 (dois) anos, permitidas, no máximo, 3 (três) reconduções consecutivas.

São condições para a posse do conselheiro a assinatura do Termo de Posse, que deve ser realizada nos 30 (trinta) dias seguintes à eleição, lavrado no respectivo Livro de Atas e devidamente registrado nos órgãos competentes.

Os membros eleitos para o Conselho de Administração devem providenciar toda a documentação e/ou informações solicitadas para o cadastro como requisito para o efetivo exercício de suas funções. Além disso, devem fornecer um currículo resumido para ser divulgado no portal corporativo da Companhia.

O Conselheiro empossado deve realizar, na posse e anualmente, capacitações específicas previstas na Política de Capacitação Anual dos Diretores e Conselheiros da CENTRAL.

Os Conselheiros eleitos receberão, no ato da posse, cópia integral do Estatuto Social e do Regimento Interno a Companhia, do Código de Conduta e Integridade, da Lei federal nº 12.846/2013 e da lista das principais Políticas Corporativas da CENTRAL.

4 - COMPETENCIA DO CONSELHO DE ADMINISTRAÇÃO

Compete ao Conselho de Administração desempenhar as atribuições estabelecidas no Estatuto Social da CENTRAL e, ainda:

I - Aprovar critérios de integridade e compliance, bem como os demais critérios e requisitos pertinentes, e observá-los no processo de eleição e destituição de membros da Diretoria Executiva;

- II - Aprovar o apetite a riscos da Companhia e acompanhar de forma sistemática a gestão de riscos;
- III - Designar o Auditor Interno e membros para os Comitês e Comissões de Apoio ao Conselho de Administração, bem como avaliar o desempenho dos membros.

5 - COMPETÊNCIA E RESPONSABILIDADES DO PRESIDENTE DO CONSELHO

São atribuições do Presidente do Conselho de Administração:

- I - Convocar, instalar e presidir as reuniões do Conselho;
- II - Coordenar as atividades dos demais conselheiros;
- III - Fixar as datas das reuniões ordinárias do Conselho e convocar reuniões extraordinárias, presidindo as mesmas;
- IV - Fixar as pautas e os assuntos a serem discutidos nas reuniões do Conselho;
- V - Dar o voto de qualidade em caso de empate;
- VI - Diligenciar para que as informações solicitadas pelos Conselheiros Fiscais sejam, tempestivamente, atendidas;
- VII - Convocar reuniões com Diretores e empregados da Companhia, objetivando solicitar informações, para dar conta ao Conselho;
- VIII - Convocar Assembleia Geral, por iniciativa própria ou por solicitação de qualquer conselheiro;
- IX - Comunicar à Assembleia Geral e à Diretoria Executiva, quando for o caso, as deliberações tomadas pelo Conselho de Administração, sem prejuízo de, na sua omissão, qualquer dos Conselheiros poder fazê-lo;
- X - Aprovar a indicação de assistentes e/ou membros da Secretaria do Conselho de Administração;
- XI - Zelar pela adoção de boas práticas de governança corporativa pela Companhia;

6 - COMPETÊNCIA E RESPONSABILIDADES DOS DEMAIS MEMBROS

Compete aos demais membros do Conselho de Administração:

- I - Acompanhar a gestão dos membros da Diretoria Executiva, examinando, a qualquer tempo, os livros e papéis da sociedade, e solicitando esclarecimentos sobre negócios, contratos e quaisquer outros atos, antes ou depois de celebrados;
- II - Acompanhar a qualidade de seus controles internos, bem como a forma como a Companhia está estruturada para verificar o atendimento e respeito às regras jurídicas aplicáveis ao exercício da sua atividade;
- III - Participar, na posse e anualmente, em treinamentos específicos sobre temas essenciais e relacionados às atividades da Companhia, nos termos do Estatuto Social da Companhia e da Política de Capacitação Anual dos Administradores.

7 - PARTICIPAÇÃO EM OUTROS CONSELHOS

Os Conselheiros de Administração não poderão ter participação remunerada em mais de dois Conselhos e, como boa prática, o Presidente do CONSELHO DE ADMINISTRAÇÃO não poderia exercer cargo de presidência de Conselho de outra empresa.

O Conselheiro deverá informar aos demais membros de seu colegiado sobre outros Conselhos dos quais faça parte, inclusive de organizações do terceiro setor, verificando-se assim, possíveis conflitos de interesse e a disponibilidade de tempo para o bom desempenho de suas atribuições. A mudança significativa de ocupação também deverá ser informada ao Presidente do Conselho.

Em atendimento às disposições da Lei nº 13.303/2016, os conselheiros preencherão declaração indicando todos os cargos de administração que ocupem em outras sociedades ou entidades.

8 - VACÂNCIA

A vacância definitiva de um cargo de Conselheiro pode se dar por renúncia, destituição, invalidez, perda de mandato, impedimento comprovado, falecimento, ou, em decorrência de outras hipóteses previstas em lei.

No caso do Conselheiro representante dos empregados, também se configura vacância todas as situações em que ele deixe de pertencer ao quadro de empregados ativos da organização, ou seja, caso seu contrato de trabalho seja rescindido durante o prazo de gestão, ele perderá automaticamente a condição de Conselheiro de Administração.

9. CONFLITO DE INTERESSES

Os conselheiros não devem negociar/competir com a Companhia. Os eventuais conflitos de interesse devem ser tratados conforme determinam as normas legais e as políticas da Companhia.

Caso algum conselheiro considere que não é independente em relação à matéria em discussão, podendo influenciar ou tomar decisões por motivos distintos dos interesses da Companhia e de seus acionistas, este deverá manifestar imediatamente seu conflito de interesses ou existência de interesse particular, sob pena de qualquer pessoa o fazer.

Tão logo seja identificado o conflito de interesse ou interesse particular de qualquer presente à reunião, a pessoa envolvida deve afastar-se das discussões e deliberações, podendo, por decisão dos demais conselheiros, retirar-se temporariamente da reunião até o encerramento do assunto.

Sem prejuízo da vedação aos administradores de intervirem em qualquer operação social em que tiverem interesse conflitante com o da empresa, o conselheiro de administração representante dos empregados não participará das discussões e deliberações sobre assuntos que envolvam relações sindicais, remuneração, benefícios e vantagens, inclusive matérias de previdência complementar e assistenciais, hipóteses em que fica configurado o conflito de interesse.

10 - SUPORTE AO CONSELHO

O Conselho de Administração contará com o apoio material e administrativo que se fizer necessário à execução de suas atribuições, utilizando-se da estrutura administrativa da *Assessoria Técnica e Administrativa – ASSTAD*.

As reuniões do Conselho serão secretariadas pela ASSTAD, que tem como atribuições:

- I** - Providenciar a organização dos assuntos da pauta e submetê-la ao presidente do Conselho para posterior distribuição;
- II** - Providenciar a convocação dos membros do Conselho para as reuniões marcadas, dando conhecimento aos conselheiros e a eventuais participantes - local, data, horário e ordem do dia;
- III**- Secretariar as reuniões, redigir as respectivas atas e outros documentos e coletar as assinaturas de todos os conselheiros que dela participaram, além de consignar o comparecimento de eventuais convidados e providenciar a distribuição;
- IV** - Providenciar os elementos de informação pedidos pelo Presidente do Conselho;
- V** - Cuidar do padrão das apresentações para as reuniões do Conselho;
- VI** - Verificar se os itens submetidos à pauta já foram analisados pelas áreas técnicas, caso aplicável;
- VII** - Supervisionar a preparação do material a ser distribuído aos Conselheiros previamente às reuniões;
- VIII** - Assegurar que os conselheiros recebam informações completas e tempestivas sobre os itens constantes da pauta das reuniões, sendo responsáveis por obter junto às áreas da Companhia de todas as informações e dados necessários ao exame da matéria;
- IX** - Diligenciar o atendimento das solicitações dos Conselheiros acerca das matérias submetidas ao Conselho;
- X** - Informar a situação dos assuntos da pauta submetidos à consideração do Conselho que estiverem em diligência;
- XI** - Assegurar que as deliberações tomadas pelo Conselho de Administração sejam devidamente implementadas pelas áreas, mantendo controle regular das pendências relevantes;

- XII** - Providenciar a publicação das atas de reunião do colegiado no portal corporativo da CENTRAL;
- XIII** - Comunicar e monitorar as capacitações dos Conselheiros seguindo as diretrizes da Política de Capacitação Anual dos Administradores e Conselheiros da CENTRAL;
- XIV**- Manter atualizado o calendário das reuniões ordinárias do colegiado no portal corporativo, bem como comunicar tempestivamente as alterações das datas aos membros e demais interessados.

Os trabalhos da **ASSTAD** deverão obedecer à seguinte ordem:

Antes da Reunião:

- I** - Organizar as pautas propostas e enviar aos conselheiros e demais participantes, com os anexos de cada item de pauta, para serem apreciados com antecedência de 07 (sete) dias para reuniões ordinárias e 02 (dois) dias para as reuniões extraordinárias;
- II** - Verificar se os itens submetidos à pauta já foram analisados pelas áreas técnicas, caso aplicável;
- III** - Requerer a presença dos convidados da reunião;
- IV** - Organizar o item de informes gerais e indicações e a ata da reunião anterior;
- V** - Preparar a estrutura do Plenário para a reunião;
- VI** - Organizar a pauta com os anexos para os Conselheiros na reunião.

Durante a Reunião:

- I** - Participar da abertura dos trabalhos para aprovação da ata da reunião anterior, caso necessário, e apresentar a pauta da Reunião Ordinária/ Extraordinária;
- II** - Conferir quórum;
- III** - Organizar e participar do item da pauta, informes gerais e indicação de Conselheiros;
- IV** - Verificar se há justificativas de faltas/apresentação de novos Conselheiros;
- V** - Fazer o fechamento da reunião e registrar os encaminhamentos.

Após a Reunião:

- I** - Elaborar ata da reunião;
- II** - Dar andamento aos encaminhamentos aprovados nas reuniões do Conselho;
- III** - Monitorar o cumprimento das deliberações e das recomendações feitas nas reuniões.

11 - REUNIÕES, DELIBERAÇÕES E REGISTROS

Periodicidade das Reuniões

O Conselho de Administração reunir-se-á mediante convocação do seu Presidente ou da maioria dos Conselheiros, ordinariamente, no mínimo a cada trinta dias e, extraordinariamente, sempre que necessário.

Programação Anual das Pautas

A última reunião do Conselho de Administração de cada exercício social fixará a programação anual das pautas permanentes, bem como o calendário das reuniões a serem realizadas no exercício seguinte.

Convocação

As reuniões serão convocadas através de aviso, enviado a cada membro com antecedência mínima de 07

(sete) dias da data da reunião ordinária, salvo nas hipóteses de urgência, a critério exclusivo do Presidente do Conselho de Administração, neste caso 2 dias da data da reunião extraordinária. O referido aviso conterà as matérias da ordem do dia.

Local das Reuniões

O Conselho de Administração reunir-se-á no prédio onde estiver localizada a sede da Companhia ou em outro local, desde que, neste último caso, haja anuência da maioria dos seus membros.

Assuntos

Os Conselheiros deverão apresentar os temas que desejam incluir na pauta da reunião em até 07 (sete) dias antes da reunião, devendo ser enviado neste prazo a ASSTAD, salvo quando de caráter de urgência.

Qualquer Conselheiro poderá propor a inclusão de um novo assunto na ordem do dia durante as reuniões, cabendo ao Presidente submeter a proposta de inclusão à decisão da maioria dos Conselheiros presentes.

Todos os membros do Conselho de Administração devem ler previamente o material distribuído e solicitar informações adicionais, se necessário.

O Conselho de Administração poderá determinar a realização de inspeções, auditagens ou tomadas de contas na Companhia, bem como a contratação de especialistas, peritos ou auditores externos, para melhor instruírem as matérias sujeitas a sua deliberação.

Material Prévio a ser Distribuído

As informações para o entendimento da matéria devem ser expressas através dos resumos e/ou documentos complementares distribuídos pela ASSTAD, com no mínimo 07 dias de antecedência à reunião ordinária do Conselho e 02 dias de antecedência à reunião extraordinária, salvo autorização específica do Presidente do Conselho. Este material deve ser conciso e devidamente fundamentado, fornecendo todas as informações relevantes para a tomada de decisão do Conselho. Todos os Conselheiros devem ler previamente o material distribuído e solicitar informações adicionais, se necessário, de forma a estarem devidamente preparados para a reunião.

A ASSTAD é responsável pela obtenção junto às áreas da Companhia de todas as informações e dados necessários ao exame da matéria. As áreas da Companhia têm a obrigação de fornecer as informações e dados.

As matérias submetidas à apreciação do Conselho de Administração serão instruídas com a decisão da Diretoria Executiva, as manifestações da área técnica ou do Comitê competente, e ainda o parecer jurídico ou a manifestação da área de Riscos e Compliance, quando necessários ao exame da matéria.

Quórum de Instalação

O Conselho de Administração reunir-se-á com a presença da maioria de seus membros.

Fica facultada, se necessária, a participação dos Conselheiros na reunião, por telefone, videoconferência, ou outro meio de comunicação que possa assegurar a participação efetiva e a autenticidade do seu voto. O Conselheiro, nessa hipótese, será considerado presente à reunião, e seu voto será considerado válido para todos os efeitos legais, e incorporado à ata da referida reunião.

Quórum de Deliberação

O Conselho de Administração deliberará por maioria de seus membros presentes. Em caso de empate, o Presidente do Conselho terá o voto de qualidade.

Procedimentos para as Reuniões

Os trabalhos do Conselho obedecerão à seguinte ordem:

- a. Leitura e aprovação da ata da reunião anterior, caso não tenha sido aprovada;

- b. Comunicações do Presidente e dos Conselheiros;
- c. Realização das apresentações técnicas agendadas;
- d. Discussão e votação dos assuntos em pauta;
- e. Sugestões e recomendações.

Fica assegurado aos membros do Conselho o direito de pedir vista sendo retirado imediatamente, retornando a reunião ordinária seguinte.

O Conselheiro que pedir a retirada de matéria de sua autoria deverá ter voto da maioria do Conselho.

Participação de Convidados

O Conselho poderá convidar ocasionalmente pessoas internas e externas a participarem das reuniões do Conselho, para prestar esclarecimentos sobre as matérias em apreciação ou expor suas atividades e ideias.

Com o objetivo de enriquecer a discussão, os superintendentes, gerentes e gestores de diversas áreas da empresa podem ser convidados para as reuniões, a fim de fornecer informações adicionais com relação a assuntos da pauta, devido ao seu envolvimento pessoal na área em questão.

Deve ser registrada na ata da reunião os convidados que participarem de parte ou de toda a reunião do Conselho. Neste caso os convidados não assinam a ata.

Tais convidados não terão direito de votar nas deliberações do Conselho, tampouco deverão estar presentes no momento das deliberações.

Ata das Reuniões

As decisões do Conselho de Administração constarão de ata, contendo o sumário das decisões adotadas e eventuais dissidências e protestos, salvo se o Conselho de Administração deliberar por elaborá-la de forma diversa. A ata de reunião do Conselho de Administração será assinada por todos os Conselheiros presentes.

Em relação à participação de especialistas e gestores na reunião, é importante que os convidados presentes na reunião revisem as partes pertinentes aos assuntos sob sua responsabilidade, previamente à aprovação da ata pelo órgão colegiado.

As atas das reuniões devem circular entre todos os participantes, diretores e convidados que manifestaram na reunião, para comentários e modificações, antes de sua aprovação, registro, arquivamento e encaminhamento das decisões.

Todos os documentos das reuniões, tais como os materiais distribuídos e as apresentações, serão arquivados eletronicamente.

As reuniões não serão gravadas, salvo deliberação específica do Conselho de Administração.

12 - SESSÃO EXECUTIVA

É uma boa prática que o Conselho reserve um espaço para discussão exclusivamente por Conselheiros, sem a presença dos executivos, as chamadas sessões executivas.

O Conselho poderá adotar a prática da sessão executiva para tratar das matérias em que possa existir conflito de interesses ou para avaliação da gestão.

Em atendimento ao Estatuto Social, o Conselho deverá reunir, ao menos uma vez no ano, sem a presença do Presidente da Companhia, para aprovação do Plano Anual de Atividades de Auditoria Interna e do Relatório Anual das Atividades de Auditoria Interna.

13 - PROCEDIMENTO PARA SOLICITAÇÃO DE INFORMAÇÕES

Para o desempenho de suas atividades, o Conselheiro poderá solicitar, a qualquer momento, documentos, esclarecimentos e realizar reuniões presenciais com Diretores Executivos ou outros técnicos da Companhia responsáveis pelos assuntos a serem tratados.

Com o objetivo de facilitar e organizar as solicitações dos Conselheiros, estas serão coordenadas pela ASSTAD, que ficará responsável pelo controle do andamento das solicitações.

No caso de pedido de documentos e esclarecimentos, o Conselheiro encaminhará a solicitação à ASSTAD, que identificará o membro da Diretoria Executiva responsável, bem como os gestores e técnicos envolvidos, ficando encarregada de coordenar a solicitação e estabelecer um prazo para atendimento. Além disso, a ASSTAD deverá enviar cópias da solicitação aos demais membros do Conselho de Administração.

Quando se tratar de solicitação de reunião com um membro da Diretoria Executiva, gestor ou técnico da Companhia para esclarecimentos, o Conselheiro encaminhará a solicitação de reunião à ASSTAD, juntamente com os temas a serem tratados. A ASSTAD, por sua vez, dará ciência ao Presidente do Conselho e agendará a reunião.

Caso haja a participação de gestores ou técnicos da Companhia na reunião, o Diretor Executivo da área deverá ser envolvido.

14 - RELACIONAMENTO COM OS DEMAIS ÓRGÃOS DA CENTRAL

O Conselho deve manter um estreito e produtivo relacionamento com a Diretoria Executiva, o Conselho Fiscal, os Comitês Estatutários e órgãos de apoio ao Conselho, caso existam, visando o cumprimento de suas funções legais e estatutárias.

O Conselho Fiscal tem o direito e dever de participar de reuniões do Conselho de Administração, em que se discutam assuntos sobre os quais deva opinar.

O Conselho de Administração deve fornecer aos membros do Conselho Fiscal cópia integral das atas de todas as suas reuniões. É aconselhável ao Conselho de Administração (ou representantes indicados) reunir-se periodicamente com o Conselho Fiscal para tratar de assuntos de interesse comum, buscando apoio e auxílio mútuo na compreensão dos temas críticos que possam afetar o processo decisório da Companhia.

O Presidente do Conselho de Administração fornecerá os esclarecimentos e informações solicitados pelo Conselho Fiscal, desde que sejam relativos à função fiscalizadora deste último.

15 - COMITÊS DE ASSESSORAMENTO

Os Comitês de Assessoramento são formados com o objetivo de auxiliar o Conselho de Administração em tópicos relevantes para o desenvolvimento da Companhia, visando agregar valor ao auxiliar na condução dos negócios.

O Conselho de Administração poderá, a seu exclusivo critério, criar ou extinguir Comitês de Assessoramento.

16 - AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

O Conselho de Administração deverá planejar uma agenda específica para analisar as práticas de governança corporativa, com foco especial no estratégico da Companhia e no acompanhamento da gestão da Diretoria Executiva e de seus membros.

Além disso, o Conselho de Administração deverá estabelecer metas e avaliar anualmente o desempenho da Diretoria Executiva, seguindo as orientações da Política de Avaliação Anual dos Diretores Executivos.

17 - SIGILO DAS INFORMAÇÕES

Os documentos colocados à disposição do Conselho de Administração, bem como as informações que forem prestadas pela Diretoria Executiva, quando não estiverem disponíveis junto ao público, serão mantidos em sigilo, não podendo os mesmos, ser examinados por terceiros, salvo aqueles vinculados à sociedade ou quando assim deliberar o órgão.

18 - DISPOSIÇÕES GERAIS

Quaisquer situações não abordadas neste Regimento, bem como eventuais dúvidas de interpretação, serão

analisadas e decididas pelo Conselho de Administração da CENTRAL.

Este Regimento pode ser alterado sempre que necessário, mediante deliberação do Conselho, acompanhada de justificativas pertinentes.

19 - ANEXOS

Anexo Único - Boas Práticas para Reuniões do Conselho de Administração

SUMÁRIO DE REVISÕES		
REVISÕES	DATA	DESCRIÇÕES E/OU ITENS ATINGIDOS
0	26/02/2024	Emissão Original Regimento Interno proposto pela ASSGER, processo SEI-100006/000262/2024 Aprovação CONADM em 26/02/2024, ATA nº 238/2024
-	-	-

Documento assinado eletronicamente

CONSELHO DE ADMINISTRAÇÃO

COMPANHIA ESTADUAL DE ENGENHARIA DE TRANSPORTES E LOGÍSTICA - CENTRAL

Distribuição: Geral

Chancelas:

Análise Técnica: Assessoria de Governança, Riscos e Compliance - ASSGER

Rio de Janeiro, 04 março de 2024



Documento assinado eletronicamente por **Daiti Augusto Hamanaka, Assessor Chefe da ASSGER**, em 04/03/2024, às 15:19, conforme horário oficial de Brasília, com fundamento nos art. 28º e 29º do [Decreto nº 48.209, de 19 de setembro de 2022](#).



Documento assinado eletronicamente por **Egnaldo Carneiro da Silva Junior, Presidente do Conselho de Administração**, em 04/03/2024, às 15:44, conforme horário oficial de Brasília, com fundamento nos art. 28º e 29º do [Decreto nº 48.209, de 19 de setembro de 2022](#).



A autenticidade deste documento pode ser conferida no site http://sei.rj.gov.br/sei/controlador_externo.php?acao=documento_conferir&id_orgao_acesso_externo=6, informando o código verificador **69551425** e o código CRC **72A43921**.

Anexo Único – Boas Práticas para Reuniões do Conselho de Administração

O presidente do Conselho de Administração deverá estabelecer algumas regras de conduta que devem ser observadas pelos conselheiros durante as reuniões.

Os conselheiros devem entender e se comprometer com os princípios da boa Governança Corporativa, sendo alguns deles: *equidade, transparência, prestação de contas e responsabilidade corporativa*.

São **posturas** e **condutas** esperadas dos membros do Conselho de Administração da CENTRAL:

- a. Defesa dos interesses da Companhia, sempre com discrição no trato dos assuntos corporativos;
- b. Preparação adequada para as reuniões (tempo adequado de dedicação à CENTRAL);
- c. Assiduidade de participação nas reuniões;
- d. Participação presencial, com uso de videoconferência somente em casos excepcionais;
- e. Pontualidade às reuniões;
- f. Compromisso com resultados (geração de riqueza e retorno);
- g. Decisões fundamentadas e proposições eficazes;
- h. Questionamentos produtivos (foco em questões que agregam valor);
- i. Redes de relacionamentos externos (abertura de portas para negociação, tendo como premissa básica os interesses legítimos da companhia); e
- j. Integridade pessoal (história de vida e postura ética; retidão como padrão de referência);

Para a prática dos atos necessários ao funcionamento regular da companhia, algumas das melhores práticas de atuação que podem ser adotadas pelo Conselho de Administração, de forma exemplificativa, são:

1 - Antes das Reuniões:

Cabe aos conselheiros o estudo e a análise de todas as matérias de sua competência antes da sua apreciação pelo órgão. Este comportamento otimiza as discussões nas reuniões do Conselho de Administração e agiliza o processo decisório.

O acesso à informação é necessário para garantir equidade e transparência no relacionamento entre os conselheiros e a Diretoria Executiva. Pode ser uma boa prática o desenvolvimento de portais de governança exclusivos para disseminação de informações para o Conselho de Administração, facilitando a preparação de seus integrantes para as reuniões e possibilitando a discussão focada e dirigida de assuntos estratégicos com muito mais fundamentos.

Caso desejem, os conselheiros poderão, em se tratando de temas sobre os quais não se sintam à vontade ou que requeiram maior aprofundamento ou expertise para opinar, solicitar uma assessoria externa especializada para auxiliá-los em suas análises.

O presidente do Conselho de Administração e a Diretoria Executiva devem incentivar a busca de informações por meio de formas alternativas que garantam finalidades como:

a) Estabelecer processos formais de entrega das informações aos conselheiros, através de cronogramas acordados entre o presidente do Conselho de Administração e a Diretoria Executiva no início de cada ano;

b) Cada conselheiro deve planejar visitas periódicas à companhia, livre das pautas predeterminadas das reuniões, as quais podem resultar em um acompanhamento mais próximo e participação ativa dos conselheiros.

2 – Durante as Reuniões:

A formalidade é um fator relevante para as reuniões do Conselho de Administração. Esta formalidade recai sobre a preparação da pauta, estendendo-se até o comportamento dos seus integrantes e eventuais convidados presentes às reuniões.

Tal prerrogativa, atribuída ao presidente do órgão, traduz-se na manutenção da ordem, respeito e foco nas reuniões.

O presidente do Conselho de Administração deverá estabelecer as regras de conduta que deverão ser observadas pelos conselheiros durante as reuniões.

Nas reuniões é RECOMENDADO que seja predeterminada a duração e o formato de cada uma das apresentações e demonstrações. Isto contribui para que as preparações sejam objetivas, propiciando o foco dos presentes e evitando dispersões.

Preferencialmente, o Presidente do Conselho deve estabelecer o tempo a ser dedicado a cada tema. Em linhas gerais, recomenda-se que seja distribuído o tempo da reunião da seguinte forma:

- a. 10-20% para discutir sobre resultados (passado);
- b. 20-40% sobre a operação (presente); e
- c. 40-70% sobre estratégias (futuro).

Uma das principais responsabilidades do Conselho de Administração é orientar estrategicamente a empresa, servindo como base para o desenvolvimento do plano de ação estratégico e do orçamento anual e plurianual.

Considerando que o Conselho de Administração possui uma responsabilidade mais voltada para o **futuro** da empresa do que para o seu passado, a abordagem desse tema deve ser concisa e direta, seguindo o formato predefinido pelo órgão para facilitar o entendimento rápido por todos os membros presentes. Comentários sobre **dados financeiros e operacionais devem ser breves, resumindo as informações** previamente encaminhadas aos conselheiros antes da reunião.

Os conselheiros devem focar a obtenção de informações e **o debate de temas primordialmente estratégicos e não operacionais**. Não compete aos conselheiros envolver-se com a gestão operacional da companhia.

No que diz respeito à avaliação dos resultados e análise dos eventos mais significativos do período, sugere-se ouvir os **membros da Diretoria Executiva responsáveis** pela gestão das áreas pertinentes a cada matéria a ser discutida, bem como os **coordenadores de comitês, conselhos técnicos ou comissões** que tenham tratado do assunto.

É recomendável que tópicos específicos sejam **apresentados pelo diretor da área, com o auxílio dos gestores envolvidos**. Essa prática proporciona a avaliação periódica dos diretores pelos conselheiros, que têm nessa atividade uma de suas competências e deveres, além de permitir verificar a coesão e interação da Diretoria Executiva com os gestores.

Por fim, nos momentos finais da reunião, o Secretário deve ler a pré-ata, destacando os temas abordados e as decisões tomadas pelos presentes. Isso permite que, imediatamente após o encerramento da reunião, os Diretores Executivos possam iniciar as ações necessárias para implementar as decisões, mesmo antes da publicação e aprovação oficial da ata.

3 - Orientação para a Ata da Reunião

As atas do Conselho de Administração deverão contar com linguagem e formatação simples e objetiva, registrando os **principais temas e discussões tratados**, as **deliberações tomadas**, o andamento de eventuais **pendências** existentes e **novas solicitações** efetuadas ao Conselho de Administração e à Diretoria Executiva. O que deve constar da ata é a **essência do que foi debatido e as decisões tomadas e não tudo o que foi falado**.

A ata deve idealmente ser redigida durante a reunião e assinada por todos os presentes ao seu final. Entretanto, existem as seguintes alternativas para leitura e assinatura da ata:

1 – Leitura de cada deliberação **imediatamente após a apuração dos votos**, permitindo que a ata esteja pronta para assinatura quando do encerramento da reunião, procedendo-se à **leitura e assinatura da ata completa no final da própria reunião**.

2 – Leitura da **ata resumida no final da própria reunião**, com a rubrica dos conselheiros. A ata completa é enviada, **posteriormente**, aos conselheiros para a assinatura.

3 – Leitura e assinatura da ata no **início da reunião subsequente**, o que deverá, neste caso, constar como um dos itens da pauta dessa reunião. Recomenda-se que, caso fique determinada a assinatura da ata na próxima reunião, os conselheiros tomem nota das definições, solicitações e deliberações ocorridas durante a reunião, de forma a fazer sua verificação quando da leitura da ata na reunião seguinte, viabilizando com isto maior agilidade para a sua assinatura, expressão de concordância ou solicitação de retificações no texto.

A Secretaria (ASSTAD) deve assistir o presidente do órgão no monitoramento das solicitações efetuadas por conselheiros, tanto em reuniões como fora delas.

Desta forma, a ata deverá conter campos próprios para (i) pendências referentes às solicitações passadas e ainda não atendidas; e (ii) novas solicitações efetuadas na própria reunião ou recebidas entre reuniões. As atividades desses campos deverão ser lembradas a cada nova reunião.

Tanto pendências como novas solicitações poderão constar de **um quadro indicativo ao final da ata**, após as deliberações do dia, com **a indicação da pessoa ou área da empresa para a qual tal solicitação foi dirigida** e o **prazo estimado** para sua apresentação ao órgão.

Recomenda-se que as cópias das **atas de suas reuniões** sejam remetidas para o Conselho Fiscal e partes interessadas em até 10 dias corridos.

4 - Comitês e Comissões

Os comitês poderão ser ferramentas importantes, cabendo aos conselheiros, por sua vez, verificar a sua atividade e eficácia.

Dentre os comitês que **podem** ser formados estão: Governança, Compliance, Finanças, Riscos, Sustentabilidade, de Recursos Humanos/Remuneração, entre outros. Deve-se tomar cuidado na formação de comitês, **evitando-se um número excessivo ou a reprodução indevida de funções** internas na empresa, gerando interferência inoportuna na gestão.

Comissões podem ser formadas sempre que se identificar a necessidade de **estudos sobre temas específicos e não precisam ser permanentes**, deixando de atuar após a conclusão de um determinado trabalho, devendo reportar-se ao Conselho de Administração ou à própria Diretoria Executiva, conforme o caso.

Os comitês podem ser compostos por conselheiros, executivos, gestores ou, mesmo, por profissionais externos especializados, de acordo com cada situação. Em qualquer caso, recomenda-se que haja pelo menos um conselheiro de administração participando de cada

comitê subordinado ao Conselho, como forma de garantir uma efetiva ligação com este como um todo.

O Conselho de Administração, por meio da ASSTAD, deve ser regularmente informado sobre as atividades desses órgãos, recebendo cópias das atas de reuniões de cada um de seus comitês.

5 – Outras boas práticas:

- ✓ Estabelecer um **calendário anual de reuniões ordinárias** e convocar reuniões extraordinárias, com frequência que assegure a efetividade dos trabalhos do órgão;
- ✓ Supervisionar e incentivar a adesão dos empregados ao **Código de Ética e Conduta da Companhia**, assim como às demais **políticas corporativas**;
- ✓ Desenvolver **programas de ambientação** para que os novos conselheiros recebam informações adequadas sobre a empresa e o Conselho de Administração;
- ✓ Solicitar **apresentações periódicas** aos Diretores Executivos sobre os trabalhos realizados no âmbito de cada Diretoria;
- ✓ Promover a implementação de **indicadores com métricas de desempenho** relacionadas às diversas atividades da Companhia, solicitando à Diretoria Executiva reportes com frequência mínima trimestral;
- ✓ Realizar acompanhamento sistemático da **implementação das ações referentes ao plano estratégico**;
- ✓ Apoiar os trabalhos dos **Comitês**, solicitando reportes regulares de suas atividades;
- ✓ Fomentar o **planejamento sucessório** corporativo dos membros da Diretoria Executiva, dos Conselhos e dos gestores das áreas-chave da Companhia.