

Orientação jurídica para conselheiros de administração e diretores de sociedades empresárias





Orientação jurídica para conselheiros de administração e diretores de sociedades empresárias



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

Conselho de Administração

Presidente

Gabriela Baumgart

Vice-presidentes

Leonardo Pereira

Leonardo Wengrover

Conselheiros

Alberto Messano

Cristina Lucia Duarte Pinho

Deborah Patricia Wright

Eduardo Shakir Carone

João Laudo de Camargo

Sergio Ephim Mindlin

Diretoria

Pedro Melo

Adriane de Almeida

Márcia Aguiar

Reginaldo Ricioli

Valeria Café



A Usiminas é líder no mercado brasileiro de aços planos e um dos maiores complexos siderúrgicos da América Latina. Com 60 anos de operações, possui unidades industriais e logísticas localizadas em cinco estados do Brasil, que atuam em toda a cadeia siderúrgica – do beneficiamento do minério, passando pela produção de aço até sua transformação em produtos essenciais para a sociedade.

Atualmente, cerca de 26 mil colaboradores e colaboradoras, próprios e terceiros, estão nas atividades da companhia. A empresa investe no crescimento pessoal e profissional de seus colaboradores, bem como na segurança de cada um deles. Contribui para o fortalecimento social e ambiental das comunidades onde está presente, além de gerar retorno aos acionistas. Possui ainda o compromisso de assegurar, de modo consistente, a eficácia, eficiência e melhoria contínua dos sistemas de gestão.

A Usiminas foi a primeira siderúrgica do Brasil e a segunda no mundo a conquistar a certificação ISO 14001, comprovando o cuidado da empresa com a preservação do meio ambiente. A companhia está empenhada também com uma consistente agenda ESG, composta por compromissos voltados a emissões de carbono, saúde e segurança, diversidade, segurança de barragens, eficiência hídrica, energia renovável, satisfação dos clientes e *compliance* ambiental.

A companhia reconhece a importância de adotar as melhores práticas de governança corporativa para garantir a perenidade da organização. Tudo para continuar fazendo, nas próximas décadas, o que historicamente a Usiminas faz de melhor: gerar valor para todos os seus *stakeholders*.

Créditos

Esta obra foi desenvolvida por grupo de trabalho (GT) composto por integrantes da equipe do IBGC e por membros da comissão jurídica. Formaram o GT: Andrea Mazzaro Carlos de Vincenti; Beatriz Rodrigues Alves Rocha; Bianca Molicone; Bruno Lage de Araújo Paulino; Camila Cristina da Silva; Edina Aparecida Gomes Biava; Emiliano Furlan Stipanivic Spyer (coordenador do GT); Enrique Tello Hadad; Fernanda Rosseto Fossati; Giovana Mauri Lupo; Isis Mara de Oliveira Cerqueira; Jose Roberto Prado de Almeida; Leonardo Barem Leite; Lilian Zanetti; Luciana Costa Engelberg; Maiara Madureira Mendes; Márcio Bonfiglioli e Mauro Takahashi Mori (coordenador do GT).

Agradecimentos

Aos participantes da audiência restrita que contribuíram para o aprimoramento da publicação: Arlete de Araújo Silva Nese; Maria Beatriz Bueno Siqueira Nunes Kowalewski; Flávia Filhorini Lepique e Iael Lukower.

A Beatriz Filgueiras Bahia Irffi; Gustavo Moraes Stolagli; Jaime Almeida Paula; João Laudo de Camargo; José Maria Rabelo; Marion Teuber Stautt; Mobile Holding Ltda e Mônica Neves Cordeiro pelas contribuições ao longo do processo de audiência pública.

Produção

Redação: Camila Cristina da Silva, Luciana Del Caro, Maiara Madureira Mendes, Mauro Takahashi Mori; Preparação de texto: Juliana Caldas; Revisão de provas: Camila Cristina da Silva, Giovana Mauri Lupo, Juliana Caldas, Mauro Takahashi Mori; Supervisão de identidade visual: Diogo Siqueira, Nádjima Kuriyama; Projeto gráfico, diagramação e capa: Kato Editorial; Imagem da capa: Shutterstock.

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

159o Instituto Brasileiro de Governança Corporativa – IBGC
Orientação Jurídica para Conselheiros de Administração e Diretores de Sociedades Empresárias [recurso eletrônico] / Instituto Brasileiro de Governança Corporativa – IBGC. – IBGC. – São Paulo, SP : IBGC, 2022.
112 p. ; PDF ; 4,5 MB. – (IBGC Orienta)

Inclui bibliografia e índice
ISBN: 978-65-86366-72-3 (Ebook)

1. Governança Corporativa. 2. Orientação Jurídica. 3. Conselheiros de Administração e Diretores de Sociedades Empresárias. I. Título. II. Série.

2022-2596

CDD 658.4
CDU 658.114

Elaborado por Vagner Rodolfo da Silva – CRB-8/9410

Índice para catálogo sistemático:

1. Governança Corporativa 658.4
2. Governança Corporativa 658.114

As informações constantes nesta publicação foram atualizadas até 12/09/2022.

Lista de ilustrações

Figura 1 - Eleição de administradores em uma companhia.	14
Figura 2 - Eleição de administradores em uma sociedade limitada.	15

Lista de quadros

Quadro 1 - Definições	9
Quadro 2- Administradores	16
Quadro 3 - <i>Checklist</i> – O que levar em conta antes de aceitar um convite para ser administrador	26
Quadro 4 - Formas e tipos de contratação dos administradores	33
Quadro 5 - Seguro D&O: coberturas e exclusões	35
Quadro 6 - Prazos mínimos de antecedência para a convocação de assembleias ..	49
Quadro 7 - Aspectos relativos à votação	61
Quadro 8 - Atitudes diligentes: parâmetros usados pela jurisprudência para análise de processos que envolvem responsabilidade de administradores	70
Quadro 9 - Penalidades aplicáveis ao <i>insider trading</i>	75
Quadro 10 - Elementos de embasamento da responsabilidade dos administradores ...	81
Quadro 11 - Definições do Código Civil	84
Quadro 12 - Atenção aos procedimentos para a destituição do conselheiro ou diretor	90
Quadro 13 - Para quem comunicar a renúncia – companhias abertas	93
Quadro 14 - Como são escolhidos os administradores substitutos	95
Quadro 15 - Prazos prescricionais (prazos limite) para a propositura de ações.	97

Sumário

Apresentação	11
1. Introdução	13
1.1. Quem são os administradores nos termos da legislação societária?	13
1.2. O “administrador de fato”	17
1.3. O “diretor” não estatutário	17
1.4. Conselheiros independentes, conselheiros indicados por controladores, minoritários, preferencialistas e empregados	18
1.5. Administradores podem ser representados por terceiros?	19
1.5.1. Outorga de procurações	20
2. Aceitação para indicação ao cargo de administrador	24
2.1. Ficando a par da situação	24
2.2. Atenção aos requisitos legais	27
3. Aspectos práticos após a aceitação do cargo de administrador	29
3.1. Entrega da declaração de desimpedimento e registro na Junta Comercial	29
3.2. Condições gerais oferecidas aos administradores (mandato e remuneração)	31
3.3. Condições da contratação e do contrato	32
3.4. Contratação do seguro de responsabilidade civil (D&O)	34
3.5. Acordos de indenidade	35
3.6. Posse e investidura	37
3.7. Programa de integração	39
4. Atuação como administrador ...	41
4.1. Principais atribuições do(s) administrador(es)	41
4.1.1. Tomada de decisões, voto informado, refletido e desinteressado	44
4.1.2. Fiscalização da gestão dos diretores ou dos prepostos e subordinados	46
4.1.3. Convocação da assembleia ..	47
4.1.4. Relacionamento com a auditoria independente / auditoria interna / conselho fiscal / comitês	53

5. Reunião do conselho de administração / diretoria	57	7. Término do mandato	89
5.1. Reuniões do conselho	57	7.1. Destituição	90
5.1.1. Calendário, convocação, pauta e preparação	58	7.2. Renúncia	92
5.1.2. Votação e ata	59	7.2.1. Elaborar e entregar a carta de renúncia	93
5.2. Reuniões da diretoria	63	7.2.2. Registrar a carta de renúncia na Junta Comercial	94
6. Deveres e responsabilidades dos administradores	64	7.2.3. Outros procedimentos	94
6.1. Os deveres	64	7.3. Vacância	94
6.1.1. Respeito à finalidade das atribuições e sem desvio de poder	66	8. Pós-mandato	96
6.1.2. Deveres de diligência e de lealdade	68	8.1. Substituição de garantias pessoais prestadas em favor da companhia	96
6.1.3. Dever de lealdade.	73	8.2. Dar baixa em cadastros	97
6.1.4. Dever de sigilo	73	8.3. Responsabilidade - prescrição	97
6.1.5. Conflito de interesses	76	Anexos	98
6.1.6. Dever de informar	78	Referências	109
6.2. A responsabilidade dos administradores	79		
6.2.1. Casos de responsabilidade objetiva do administrador	82		
6.2.2. A responsabilidade do administrador decorrente da desconsideração da personalidade jurídica da sociedade.	83		
6.2.3. A responsabilidade pelos atos de outros administradores.	84		
6.2.4. Responsabilidade dos administradores e as sociedades controladoras	86		
6.2.5. Ação de responsabilidade contra os administradores.	86		
6.2.6. Aprovação de contas.	87		

Quadro 1 Definições

Definições

Acionista	Acionista de uma companhia.
Administrador	Conselheiro, diretor e/ou qualquer pessoa física eleita para um cargo estatutário de administração de uma sociedade.
Assembleia	Assembleia geral de acionistas de uma companhia.
B3	B3 S.A. – Brasil, Bolsa, Balcão.
Código Civil	Lei nº 10.406/02.
Companhia	Uma sociedade anônima de capital aberto ou fechado.
Conselheiro	Pessoa física, sócia/acionista ou não, residente ou não no Brasil e membro do conselho de administração de uma sociedade.
Conselho	Conselho de administração de uma sociedade. Órgão deliberativo, com poder de orientação geral dos negócios, mas sem poder de representação da sociedade.
Conselho fiscal	Conselho fiscal de uma sociedade.
Contrato social	Contrato social de uma sociedade limitada.
CVM	Comissão de Valores Mobiliários.
Diretor	Pessoa física, sócia/acionista ou não, residente ou não no Brasil e membro da diretoria de uma sociedade.
Diretoria	Diretoria de uma sociedade, cujos membros têm poder de representação da sociedade.
DREI	Departamento de Registro Empresarial e Integração.
Estatuto	Estatuto social da companhia.
Junta Comercial	Junta Comercial do estado onde estiver sediada a sociedade.

Lei Ambiental	Lei nº 9.605/1998, que dispõe sobre as sanções penais e administrativas derivadas de condutas e atividades lesivas ao meio ambiente.
Lei das Estatais	Lei nº 13.303/16, que dispõe sobre o estatuto jurídico da empresa pública, da sociedade de economia mista e de suas subsidiárias, no âmbito da União, dos estados, do Distrito Federal e dos municípios.
Lei das S.A.	Lei nº 6.404/76, que regula as sociedades anônimas de capital aberto ou fechado.
Novo Mercado	Novo Mercado da B3.
Regulamento do Novo Mercado	Regulamento da listagem do Novo Mercado.
Reunião de sócios	Reunião de sócios ou assembleia geral de sócios de uma sociedade limitada. A diferença entre uma reunião de sócios e uma assembleia geral em uma sociedade é a quantidade de sócios. Considera-se assembleia se o número de sócios participantes for superior a dez.
Sociedade	Uma companhia e/ou uma sociedade limitada, indistintamente.
Sociedade limitada	Uma sociedade empresária limitada.
Sócio	Sócio de uma sociedade limitada.

Apresentação

Os administradores das sociedades empresárias possuem várias atribuições e exercem funções relevantes para o direcionamento estratégico e a gestão das empresas no dia a dia. Em meio a muitas tarefas e atividades, esses profissionais nem sempre se atentam à necessidade de observar os aspectos de natureza jurídica relacionados ao cargo de administrador.

No entanto, esses aspectos são fundamentais para o bom exercício das atribuições, prerrogativas, obrigações, deveres e responsabilidades que advêm da posição de administrador. Este guia se propõe a destacar a importância desse tema, trazendo informações para auxiliar os administradores a desempenhar melhor as suas funções e a contribuir também para o aprimoramento da governança corporativa de suas organizações e do mercado.

O propósito do documento é apresentar, em linguagem acessível inclusive para quem não é da área jurídica, os principais pontos referentes à matéria abordados na Lei das S.A., que rege as companhias, e no Código Civil, que trata das sociedades limitadas. Portanto, o conteúdo se aplica aos administradores estatutários das sociedades anônimas, abertas e fechadas, e das sociedades limitadas.

Esta é a segunda edição do *Guia de orientação jurídica de conselheiros de administração e diretores*, que agora faz parte da coletânea IBGC Orienta. A primeira edição foi lançada em 2012 e resultou das reflexões e experiências de advogados e conselheiros de administração. De lá para cá, muitas mudanças sociais, econômicas, tecnológicas e, conseqüentemente, jurídicas afetaram diretamente as empresas e seus administradores. Essas transformações tornaram as relações mais complexas, sem

fronteiras, instantâneas e dinâmicas. Assim, a presente edição foi atualizada e incorporou temas que surgiram desde então e que afetam diretamente os administradores.

A palavra “companhia” será utilizada para se referir às sociedades anônimas (de capital aberto ou fechado). Já a designação “sociedade limitada” será usada para as sociedades empresárias limitadas. E a palavra “sociedade”, isoladamente, abará tanto as companhias quanto as sociedades limitadas. De modo análogo, será designado “administrador” qualquer pessoa física eleita para um cargo de administrador estatutário de uma sociedade, seja ele membro do conselho de administração, da diretoria e/ou de qualquer órgão de administração previsto no estatuto. A expressão “legislação societária”

será utilizada para se referir, de maneira abrangente, às leis e normas aplicáveis às sociedades, tais como a Lei das S.A., o Código Civil e, no caso de companhias abertas, as normas da Comissão de Valores Mobiliários (CVM) e a regulamentação da B3. Recomenda-se que, antes de iniciar a leitura, o leitor se familiarize com as definições que constam do glossário para que possa aproveitar melhor o guia.

Por fim, como toda obra que visa servir de ponto de partida e não tem a pretensão de esgotar o tema, ela não deve ser utilizada para a obtenção de respostas a casos concretos, que demandam a consulta de um profissional qualificado.

Esperamos que a leitura seja proveitosa e enriquecedora.

1. Introdução

Para orientar os administradores de sociedades sobre aspectos jurídicos, primeiro é necessário definir quem eles são. Essa definição é fundamental porque, quando alguém é eleito como administrador, torna-se detentor de uma série de atribuições, prerrogativas, obrigações, deveres e responsabilidades, próprios da condição do cargo e que o diferenciam de outras pessoas que ocupam as demais funções dessa sociedade.

Embora possa parecer simples à primeira vista, essa definição não é imediata para aqueles que não são familiarizados com a área jurídica. Não é raro administradores eleitos na forma do estatuto social ou do contrato social que representam as sociedades (ativa e passivamente) conviverem com “diretores” não estatutários, vice-presidentes, superintendentes-gerais e procuradores, dentre outros. Da mesma forma, conselheiros por vezes exercem atividades em sociedades onde

também atuam outros conselheiros, tais como membros de conselhos fiscais, de conselhos consultivos e de comitês de assessoramento.

Dessa forma, para delimitar o escopo deste guia, é importante começar pela compreensão do significado e do alcance do termo administrador, tal como utilizado na Lei das S.A. e no Código Civil.

1.1. Quem são os administradores nos termos da legislação societária?

Nem todas as companhias são obrigadas a ter conselho de administração. Apenas as companhias de capital aberto, de capital autorizado ou de economia mista devem, por força de lei, formar o conselho. Mesmo assim, há companhias que, apesar de desobrigadas por lei, optam por constituir o conselho, sendo essa uma boa prática de governança corporativa.

Nas companhias em que o conselho de administração não é obrigatório e/ou não tenha sido constituído, a administração compete apenas à diretoria. Já nas companhias com conselho instalado (tanto por obrigatoriedade legal, quanto por opção dos acionistas), a administração compete ao conselho e à diretoria. Portanto, de acordo com a legislação societária, o termo administrador pode se referir apenas aos diretores estatutários ou englobar os conselheiros de administração e os diretores estatutários.

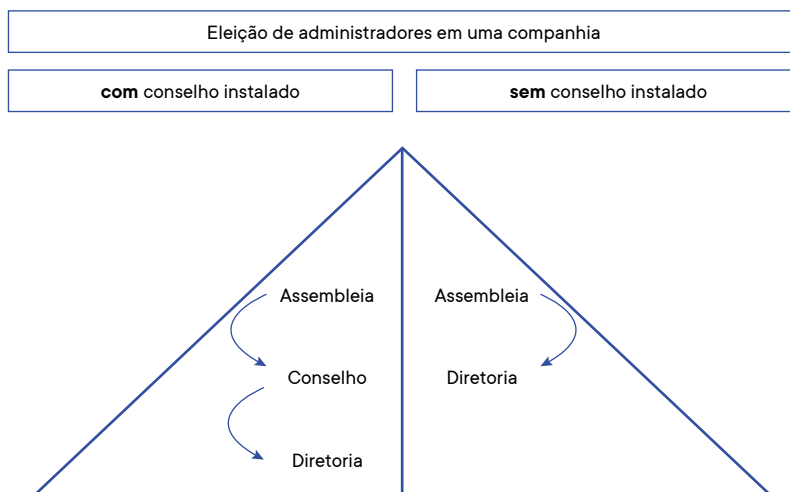
O ponto de partida para a eleição dos administradores é sempre a assembleia

de acionistas, entretanto, pode haver diferenças de sistemática entre as companhias com conselho constituído e sem conselho constituído.

Nas empresas com conselho constituído, a assembleia de acionistas elege os conselheiros, que, por sua vez, elegem os diretores. Nas companhias sem conselho instalado, a assembleia de acionistas elege diretamente os diretores. Tanto os diretores eleitos pela assembleia quanto os eleitos pelo conselho são chamados de diretores estatutários, em observância das regras estatutárias.

Veja, a seguir, ilustração de como se dá a eleição em ambos os casos:

Figura 1 Eleição de administradores em uma companhia

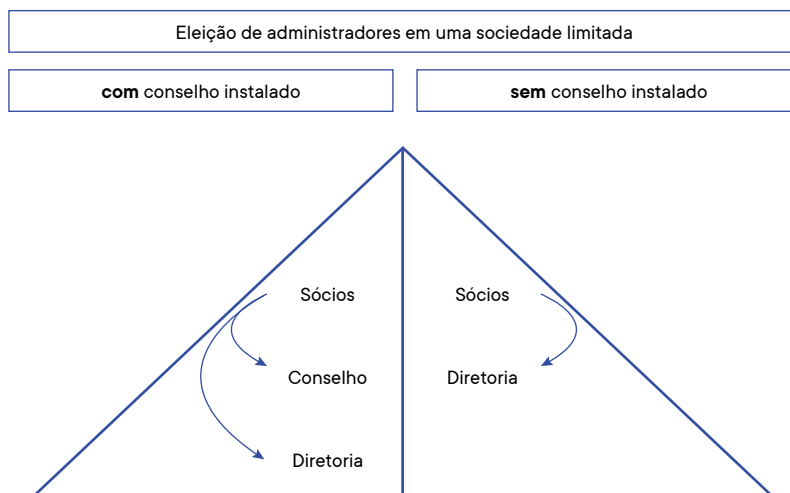


Fonte: O autor, 2022.

Em relação às sociedades limitadas, a administração compete a um ou mais diretores (às vezes simplesmente denominados administradores), sócios ou não, designados no próprio contrato social da sociedade ou separadamente em reunião de sócios. Embora não haja previsão específica no Código Civil, é facultada a criação de conselho de administração para as sociedades limitadas. Quando isso ocorrer, as regras previstas na Lei das S.A. para conselheiros serão aplicadas por analogia, desde que não haja conflito com as regras do Código Civil.

Na sociedade limitada, os administradores (conselheiros ou diretores) são sempre eleitos pelos sócios. Assim, ainda que a sociedade limitada possua conselho instalado, seus membros não terão o poder de eleger os membros da diretoria, uma vez que o Código Civil determina expressamente que a eleição de administradores é matéria de competência dos sócios. A figura 2 demonstra, esquematicamente, como funciona a eleição dos administradores nesse tipo de empresa, sejam eles eleitos e designados em reunião de sócios ou no contrato social da sociedade limitada.

Figura 2 Eleição de administradores em uma sociedade limitada



Fonte: O autor, 2022.

Embora o conselho de administração e a diretoria sejam os órgãos de administração mais conhecidos, as sociedades podem possuir também outros órgãos com funções técnicas ou consultivas destinados a assessorar os administradores no processo de tomada de decisão. Dentre eles, os mais comuns são os comitês instituídos pelo conselho para assessorá-lo na análise de temas que demandam mais tempo e conhecimento técnico de seus membros. É o caso, por exemplo, dos comitês de auditoria, finanças, remuneração e governança. O papel dos comitês de apoio será tratado mais adiante, no capítulo 4 (item 4.1.1).

Os membros do conselho fiscal, dos comitês, do conselho consultivo e de qualquer outro órgão técnico e consultivo (criado ou não pelo estatuto) não são considerados administradores apenas por integrarem esses órgãos – eles apenas serão administradores se,

além dessas instâncias, também forem conselheiros de administração.

Mas vale notar que, apesar de não serem considerados administradores, os membros do conselho fiscal e os dos órgãos técnicos e consultivos criados pelo estatuto (e somente quando criados pelo estatuto) têm, por lei, os mesmos deveres e responsabilidades dos administradores.¹ Importante ressaltar que o conselho consultivo (previsto ou não no estatuto ou no contrato social) não deve ter poder decisório, sendo um órgão que apenas aconselha e propõe recomendações aos administradores, mas sem poder vinculante.² Assim, os membros do conselho consultivo que atuam como administradores de fato estão sujeitos aos riscos previstos no item 1.2.

-
1. Conforme os artigos 160 e 165 da Lei das S.A.
 2. Ver: IBGC, *Código das melhores práticas de governança corporativa*, 5. ed. item 2.18.

Quadro 2 Administradores

Companhias ou sociedades limitadas

Administradores

Com conselho instalado (obrigatório ou facultativo)

diretores e conselheiros

Sem conselho instalado

diretores

1.2. O “administrador de fato”

A expressão “administrador de fato” representa uma contradição em si. A eleição do administrador, pelos sócios de uma sociedade limitada ou pela assembleia ou conselho, no caso das companhias, é requisito essencial para que uma pessoa seja revestida na condição de administrador, sendo inconcebível a ideia de um administrador “de fato”, isto é, que adquira a condição de administrador sem ter sido eleito nos termos acima.

Um “administrador de fato” não é considerado um administrador nos termos da legislação societária. Ele pode até informalmente ou mediante procuração agir em nome da sociedade, mas isso não o torna um administrador de direito. Ele nada mais representa do que uma pessoa que, por indevida omissão ou irregular outorga de poderes pelo efetivo administrador, acaba por gerir a sociedade no seu dia a dia, tomando todas as medidas que, nos termos da lei, deveriam ser praticadas pelo administrador – trata-se de uma prática que também afronta a boa governança por criar duas estruturas, uma formal e outra informal.

Embora o “administrador de fato” não possa ser considerado um administrador, ele poderá ser equiparado a um para efeitos de responsabilização de atos praticados.

Por sua vez, o administrador que permitir o excesso de poder do “administrador de fato” responderá pelos atos ilícitos praticados por ele e por omissão de seus deveres e responsabilidades.

1.3. O “diretor” não estatutário

O “diretor” não estatutário – ou seja, que não foi eleito em assembleia, pelo conselho ou pelos sócios – não é um diretor na acepção legal do termo. Ele tem apenas o título, mas não as atribuições, prerrogativas, obrigações, deveres e responsabilidades inerentes ao cargo. Assim como o “administrador de fato”, o “diretor” não estatutário pode ter poderes conferidos por intermédio de procuração ou mesmo em conformidade com o organograma da empresa, mas não é considerado como administrador nos termos da legislação societária, e o poder de gestão da sociedade não lhe pode ser outorgado, por ser indelegável.

A denominação de “diretor” não estatutário não deveria ser utilizada e admitida, uma vez que pode induzir terceiros a erro ou ainda a equívocos. O Banco Central do Brasil, por exemplo, acerta ao vedar a utilização do termo diretor por quem não tenha sido eleito como administrador na forma do estatuto ou contrato social.³

3. Ver: artigo 1º da Circular nº 3.136/2002: “Estabelecer que, no âmbito das instituições

1.4. Conselheiros independentes, conselheiros indicados por controladores, minoritários, preferencialistas e empregados

Para a legislação, não há hierarquia entre conselheiros indicados por controladores, minoritários, preferencialistas e empregados.⁴ Todos têm as mesmas atribuições, prerrogativas, obrigações, deveres e responsabilidades e devem pautar suas atuações no interesse da companhia e com total independência em relação aos acionistas que os indicaram ou elegeram.⁵ Os conselheiros indicados por controladores, minoritários, preferencialistas e empregados também devem agir como os demais conselheiros, inclusive os independentes, ou seja, devem atuar visando o alinhamento dos interesses da companhia com os das partes interessadas.

financeiras e das demais instituições autorizadas a funcionar pelo Banco Central do Brasil, o termo diretor, seja adjunto, executivo, técnico, ou assemelhado, deve ser utilizado exclusivamente por pessoas eleitas ou nomeadas, conforme o caso, pelo conselho de administração ou pela assembleia geral ou por instrumento de alteração contratual da respectiva instituição para o exercício das funções de administração previstas na legislação em vigor.”

4. Os conselheiros dos empregados foram inseridos pela Lei Federal nº 12.353/10 (no âmbito do governo federal). Posteriormente, foram inseridos nos conselhos de administração de todas as estatais, de acordo com a Lei nº 13.303/16.
5. De acordo com o artigo 154, §1º, da Lei das S.A.

Em relação aos conselheiros independentes, é importante notar que a sua presença nos conselhos se tornou obrigatória para todas as companhias abertas,⁶ conforme disposto na Lei das S.A. e nos termos e prazos a serem definidos pela CVM. A participação de conselheiros independentes já foi incorporada à estrutura de governança das companhias abertas e vem sendo adotada nas companhias fechadas e até mesmo em sociedades limitadas, na medida em que contribui para a percepção de independência e imparcialidade. A participação de independentes é uma boa prática de governança corporativa.⁷

Em linhas gerais, o conselheiro independente é aquele que não possui vínculo presente ou passado com a organização e/ou com seu grupo de controle, não sofrendo, portanto, influência significativa de nenhum grupo de interesse. O IBGC conceitua como conselheiro independente aquele que não possui qualquer relação familiar, de negócios ou de qualquer outro tipo de relacionamento com sócios com participação relevante, grupos controladores, executivos, prestadores de serviços ou entidades sem fins lucrativos que influenciem ou possam influenciar, significativamente,

-
6. Art. 140, §2º, da Lei das S.A., alterado pela Lei nº 14.195/2021.
 7. Ver: IBGC, *Código das melhores práticas de governança corporativa*, 5. ed., item 2.4.

seus julgamentos, opiniões, decisões, ou comprometer suas ações no melhor interesse da organização.⁸

1.5. Administradores podem ser representados por terceiros?

Os diretores são responsáveis pela gestão e são os únicos com poder de representação ativa e passiva da sociedade, isto é, poder de se manifestar em nome da sociedade, assinar contratos, cheques e outros documentos em nome da sociedade, bem como representar a sociedade quando ela for demandada a cumprir obrigações em processos de qualquer natureza (administrativos, judiciais ou arbitrais). O poder dos diretores decorre da própria lei e independe da outorga de procuração.

A vontade de uma sociedade é manifestada por meio de seu administrador, em virtude de sua natureza. Quando um diretor assina, no exercício de suas funções, um contrato em nome da sociedade, não é a pessoa física dele quem está praticando o ato e sim a própria pessoa jurídica. É o que se denomina caráter orgânico da sociedade – as

sociedades atuam por intermédio de seus órgãos societários. A respeito, vale enfatizar que o conselho é um órgão da administração e de deliberação colegiada, ou seja, seus membros decidem por votação e nenhum deles, isoladamente ou em conjunto, tem poderes para representar a sociedade. Para que um conselheiro possa representar a sociedade perante terceiros, ela, por intermédio de seus diretores, deverá outorgar-lhe uma procuração, como detalhado no item 1.5.1.1 deste Capítulo. Nesse caso, o membro do conselho de administração atuará em nome da sociedade e não como membro do conselho.

O procurador, ao contrário do administrador, não possui poderes de gestão ou de representação advindos da lei, do estatuto social ou do contrato social. Somente pode atuar e representar a sociedade nos estritos limites do instrumento de mandato (procuração) que lhe tenha sido outorgado. Não se confundem, portanto, administrador e procurador.

Para uma melhor compreensão das prerrogativas do procurador, é preciso entender como a legislação trata a outorga das procurações e os diferentes tipos de procurador previstos em lei.

8. Ver: IBGC, *Código das melhores práticas de governança corporativa*, 5. ed., item 2.4.

1.5.1. Outorga de procurações

No âmbito da administração de uma sociedade, existem duas formas de outorga de procuração:

- pelo administrador, em nome da sociedade;
- pelo administrador, em nome próprio.

No primeiro caso, apenas os membros da diretoria têm poderes para outorgar procuração, pois são eles que, por lei, podem representar a sociedade. Embora a procuração seja assinada pelo administrador (diretor), é a própria sociedade que outorga poderes de representação a um terceiro, como se ela mesma houvesse assinado o instrumento.

Já a segunda situação é diferente. Por exemplo: um conselheiro que, por algum motivo, não pode comparecer a uma determinada reunião do conselho de administração outorga uma procuração a outro conselheiro para que este vote em seu nome na referida reunião.

Tendo em vista que o outorgante responde pelos atos praticados pelo procurador (mandatário), é fundamental que a sociedade e os administradores que outorgarem procurações em nome próprio exerçam o controle das procurações outorgadas. Para tanto, considerado o volume de procurações que uma sociedade costuma outorgar,

recomenda-se que as procurações sejam numeradas e arquivadas. Adicionalmente, é essencial que sejam observados os limites e requisitos aplicáveis à outorga desses dois tipos de procuração.

1.5.1.1 Outorga de procuração em nome da sociedade

O exercício do cargo de administrador de uma sociedade é revestido de caráter personalíssimo. Os administradores foram eleitos (seja pelos acionistas, pelo conselho ou pelos sócios) justamente por conta de seus conhecimentos, suas habilidades e competências. Por conta disso, os diretores não podem delegar para outros órgãos sociais ou mesmo para terceiros os poderes a eles conferidos por lei, pelo estatuto social ou por contrato social. Como regra, as atribuições e poderes conferidos por lei à administração não podem ser outorgados e nem delegados a outro órgão social.⁹

No entanto, é lícito que a sociedade se faça representar, em alguns atos, por procurador, desde que sejam respeitados determinados limites impostos pela lei, pelo estatuto social ou pelo contrato social.¹⁰ Há algumas situações em que os diretores podem

9. De acordo com o artigo 139 da Lei das S.A. e o artigo 1.018 do Código Civil.

10. De acordo com o artigo 144, §único, da Lei das S.A. e o artigo 1.018 do Código Civil.

constituir procuradores (mandatários) da sociedade. Isso é possível recomendando-se que:

- sejam observados os procedimentos para outorga de procurações eventualmente previstos no estatuto social da companhia, no contrato social da sociedade limitada ou nos regimentos internos da administração, conforme o caso;
- os poderes outorgados estejam dentro dos limites dos poderes do diretor que os outorga;
- a procuração especifique os atos ou as operações que o procurador da sociedade poderá praticar;
- a procuração seja outorgada por prazo determinado, salvo na hipótese de que por lei possa ser por prazo indeterminado.

Como, via de regra, o mandante responde pelos atos praticados pelo mandatário, esses procedimentos visam proteger as sociedades, evitando que o administrador seja totalmente substituído no exercício de suas funções, o que ocorreria se ele pudesse outorgar poderes ilimitados a terceiros. Nessas circunstâncias, o procurador passaria a agir como se fosse administrador, mas sem ter sido eleito para tanto, configurando uma autêntica e indevida delegação de competência.

As consequências seriam indesejáveis, tanto para o diretor que outorgou a procuração sem atender aos limites da lei e/ou do estatuto social e/ou do contrato social, quanto para o próprio procurador. O diretor estaria sujeito a responder civilmente perante a sociedade e seus sócios pelos prejuízos causados, enquanto o procurador poderia ser considerado como administrador de fato da sociedade (conforme melhor desenvolvido no item 1.2).¹¹

Portanto, no que se refere à outorga de procurações em nome da sociedade, o não cumprimento da lei e do estatuto social ou contrato social poderá sujeitar o administrador que tenha outorgado a procuração, assim como o mandatário que recebeu os poderes, à responsabilização por eventuais perdas e danos e ação de responsabilidade civil.

1.5.1.2 Outorga de procuração em nome do próprio administrador

Não obstante o caráter personalíssimo do cargo de administrador, a legislação permite que, dentro de certos parâmetros, ele seja representado por outro administrador nas reuniões de diretoria ou do conselho. Para tanto, é necessário que essa possibilidade

¹¹. Artigos 158 e 159 da Lei das S.A. e artigo 1.016 do Código Civil.

esteja prevista no estatuto social e/ou no contrato social e que os seguintes requisitos sejam observados:

- a ausência do administrador em reuniões do conselho ou da diretoria deve ser temporária e justificada, do contrário, o cargo poderá ser considerado como vago, com as consequências previstas no estatuto social ou no contrato social, conforme o caso;
- o procurador deve ser outro administrador (diretor ou conselheiro) com mesmo cargo da sociedade;
- a procuração deve especificar em qual reunião o procurador irá representá-lo, bem como a extensão de seus poderes;
- a procuração deverá conter o exato conteúdo do voto do administrador representado, caso haja algum voto a ser proferido, do contrário, o procurador deverá abster-se de votar. O motivo da abstenção terá que constar da respectiva ata da reunião do conselho ou da diretoria, de acordo com a situação;
- a procuração deverá ficar arquivada na sede da sociedade, juntamente com os demais documentos e a ata da reunião em que ocorreu a representação.

1.5.1.3 Procurador de administrador residente no exterior

Os membros do conselho e da diretoria podem ser pessoas físicas residentes no país ou no exterior.¹² Contudo, a posse do administrador residente no exterior fica condicionada à constituição de procurador no país, que deve atender aos seguintes requisitos da Lei das S.A.:¹³

- o procurador residente no país deve ser investido de poderes para receber citação em ações propostas contra o administrador pelo descumprimento de seus deveres no exercício de seu cargo de conselheiro ou de diretor, conforme o caso;
- no caso de administrador de companhia aberta, o procurador residente no país deverá, também, ser investido de poderes para receber citações e intimações em processos administrativos instaurados pela CVM;
- a procuração deverá ter prazo de validade que se estenda por, no mínimo, três anos após o término do prazo de seu mandato como administrador.

12. A possibilidade de residentes no exterior serem diretores foi trazida pela Lei nº 14.495/21. No entanto, as companhias devem levar em conta que, embora permitida, há de se avaliar se essa é a melhor escolha do ponto de vista da governança, já que as atividades exercidas pelo diretor podem não ser compatíveis com uma presença intermitente no país.

13. De acordo com o artigo 146, §2º, da Lei das S.A.

É importante observar que os poderes outorgados ao procurador do administrador residente no exterior devem ser limitados ao recebimento de citações, o que o impossibilita de votar ou agir como se administrador fosse. Somente na hipótese de outorga de procuração a outro administrador, nos termos descritos no item 1.4.1.2, é que se admite, em caráter excepcional, que ele vote em nome do outorgante, e, ainda assim, proferindo o voto contido na procuração. As regras acima também se aplicam ao administrador de sociedades limitadas.

2. Aceitação para indicação ao cargo de administrador

A mera aceitação da indicação para um cargo de administrador não implica nenhuma consequência de ordem jurídica, na medida em que somente se adquire a condição de administrador após a eleição e respectiva posse da pessoa eleita (conforme será visto mais adiante).

Quem recebe um convite para ser administrador deve tomar alguns cuidados. Os itens a seguir refletem, de maneira exemplificativa, algumas dessas precauções, sem prejuízo de outras medidas que forem julgadas necessárias.

2.1. Ficando a par da situação

Como o cargo de administrador envolve dedicação, direitos e, principalmente, responsabilidades perante diversos *stakeholders*, antes de aceitá-lo é muito importante que o convidado à posição avalie objetivamente todas as consequências e responsabilidades

personais decorrentes da aceitação do convite. Para tanto, é de suma importância que o candidato avalie o seu grau de alinhamento com a cultura, a governança, os valores, as políticas e práticas da sociedade, e, principalmente, se acredita no propósito e, portanto, está disposto a se dedicar a aprimorar esses fatores da sociedade para a qual tenha sido convidado a ocupar um cargo de administrador.

O candidato deve realizar uma análise criteriosa sobre suas próprias qualificações, a disponibilidade de tempo, a compatibilidade com o cargo, com as características previstas no estatuto ou no contrato social ou na política de indicação, conforme o caso, e com as demais exigências da sociedade. Ele também deve refletir sobre potenciais situações de conflitos de interesses e sobre alinhamento com os valores da organização e da própria administração.

Por meio do levantamento de informações e da reflexão, o profissional estará mais apto para avaliar se possui os requisitos e as condições (conhecimento, habilidades técnicas e disponibilidade) para o bom exercício da função. Essa pesquisa deve ser feita por meio da consulta a documentos, da realização de entrevistas ou de discussões com outros administradores da sociedade.

Da mesma forma, o candidato deve levantar a maior quantidade possível de dados e informações sobre a sociedade e seus atuais administradores, seja diretamente junto à própria sociedade ou por meio de fontes públicas. Adicionalmente, e para a melhor tomada de decisão, recomenda-se efetuar uma diligência prévia (*due diligence*), inclusive quanto à existência de contingências

relevantes, expressas ou não nas demonstrações financeiras.

Outros pontos que podem ser analisados são as incumbências, demandas e expectativas com relação à posição, as atribuições específicas do órgão para o qual foi convidado, os recursos materiais e de infraestrutura disponíveis, bem como as limitações e os riscos ao exercício do cargo.

Recomenda-se, ainda, a análise do mercado de atuação da sociedade e seus principais agentes influenciadores, o ambiente regulatório, o posicionamento estratégico, as vantagens ou desvantagens competitivas, as relações de trabalho e de consumo, os potenciais conflitos de interesse e os impactos sociais e ambientais decorrentes do exercício da atividade empresarial.

Quadro 3 Checklist – O que levar em conta antes de aceitar um convite para ser administrador

- pesquisar a idoneidade e a reputação da sociedade;
- analisar os eventuais processos de apuração de responsabilização da organização;
- estudar o estatuto ou contrato social, o acordo de sócios;
- observar regimentos internos (do conselho de administração, da diretoria e de comitês de assessoramento) e/ou regulamentos internos;
- avaliar as políticas internas, em especial as políticas de negociação de ações ou valores mobiliários e de divulgação de informações (aplicáveis às companhias abertas), de transações com partes relacionadas e de remuneração;
- analisar o código de ética e conduta, e o programa de integridade;
- avaliar os balanços e relatórios da administração e as demais demonstrações financeiras, pareceres de auditoria independente, Formulário de Referência (para companhias abertas) e outras informações disponíveis;
- observar o envolvimento da sociedade em alguma operação ou reorganização societária;
- averiguar quais discussões a sociedade rotineiramente enfrenta;
- considerar quem são os acionistas controladores e minoritários, em especial aqueles com um potencial maior para influenciar a gestão, inclusive a existência de transações com partes relacionadas;
- observar as composições do conselho de administração, do comitê de auditoria, da diretoria e do conselho fiscal, incluindo um levantamento de experiências e comportamentos que prevaleciam antes e da dinâmica das discussões;
- avaliar os demais administradores;
- apreciar como o novo conselho de administração, a diretoria e o conselho fiscal (se for o caso) serão potencialmente compostos;
- investigar se há conselheiros independentes e como é sua participação;
- descobrir se há comitês de assessoramento;
- avaliar a opinião de partes interessadas (*stakeholders*);
- analisar a situação dos registros e a documentação disponibilizadas na Junta Comercial, B3 e CVM (estas últimas no que se relaciona à regulamentação aplicável às companhias de capital aberto) e em entidades similares estrangeiras;
- avaliar a situação fiscal, cível e trabalhista, por intermédio de certidões emitidas pelos órgãos públicos;¹⁴
- buscar a existência de contingências ambientais;
- procurar a existência de apólice de seguro D&O (responsabilidade civil) e de contratos de indenidade e seus termos;
- investigar a existência de política, relatório e, se houver, matriz de gestão de riscos do negócio;
- avaliar os riscos pessoais e eventuais impedimentos ou conflitos de interesse;
- analisar se o estatuto social ou contrato social exige a prestação de garantia.

14. Vale também atentar para a consulta a órgãos de controle externos aplicáveis às estatais, a agências reguladoras, ao Banco Central (para instituições financeiras) e à Superintendência de Seguros Privados (Susep), no caso das seguradoras.

Embora seja uma prática pouco usual, a Lei das S.A.¹⁵ permite que a companhia exija do futuro administrador a prestação de garantia em favor da companhia por eventuais perdas e danos por ela sofridos (e não por terceiros) por atos de gestão praticados pelo administrador com violação à legislação societária. Por conta dessa possibilidade, o candidato precisa verificar também quais são as eventuais condicionantes exigidas para o cargo pelo estatuto da sociedade, como, por exemplo, a prestação de fiança ou o penhor de ações.

2.2. Atenção aos requisitos legais

Além de todos os aspectos referentes à sociedade que efetuou o convite, o candidato ao cargo de administrador também precisa checar se preenche os requisitos exigidos em lei para o cargo,¹⁶ tais como:¹⁷

- não estar impedido por lei especial ou ter sido condenado pela prática de crime que impeça o exercício da administração;¹⁸

- não ter sofrido punição da CVM que o torne inelegível para cargos de administração, no caso de companhias de capital aberto;
- ter reputação ilibada; e
- não possuir interesses conflitantes com os da sociedade, como ocupar cargos em sociedades consideradas concorrentes,¹⁹ salvo se a assembleia dispensar o eleito de tal exigência.²⁰

Algumas sociedades, por atuarem em setores da economia altamente regulados pelo poder público, tais como instituições financeiras,²¹ seguradoras ou empresas do setor de saúde, podem encontrar ainda restrições adicionais, que também

falimentar, prevaricação, peita ou suborno (i.e. corrupção passiva ou ativa), concussão, peculato (crimes contra a Administração Pública), crimes contra a economia popular, contra o sistema financeiro nacional, contra as normas de defesa da concorrência, contra as relações de consumo, a fé pública ou a propriedade, bem como penas que vedem o acesso a cargos públicos, ainda que provisoriamente.

19. Artigo 147, § 3º, I e II da Lei das S.A.

20. Os dois últimos requisitos estão previstos expressamente para os conselheiros de administração. Aplicam-se, no entanto, por extensão, também aos diretores. A decisão da assembleia deve ser fundamentada inclusive sob a ótica da Lei nº 12.529/11, relativa à caracterização de cartel. Além disso, a declaração do administrador também deve conter informações detalhadas.

21. O IBGC possui uma publicação específica para administradores de instituições financeiras: *Caderno 17 - Manual de orientações jurídico-regulatórias aos administradores de instituições financeiras*.

15. Artigo 148 da Lei das S.A.

16. Esses requisitos são dados pela Lei das S.A. (artigo 147, §§ 1º, 2º e 3º) e pelo Código Civil (artigo 1.011, § 1º).

17. Ver: artigo 146 da Lei das S.A. Nos termos deste artigo, somente pessoas naturais podem ser administradoras.

18. São considerados crimes que impedem o exercício de cargo de administração, nos termos do artigo 147, § 1º, da Lei das S.A. e do artigo 1.011 do Código Civil: crime

devem ser observadas.²² Vale lembrar ainda das estatais que, sujeitas à Lei nº 13.303/16, possuem uma série de requisitos e vedações para a indicação de administradores.

Adicionalmente, os administradores podem ser residentes e domiciliados no exterior,²³ desde que constituam procuradores no Brasil nos termos já expostos no item 1.5.1.3. Além disso, no máximo, um terço dos conselheiros de administração pode ocupar simultaneamente o cargo de diretor.²⁴ Para certos cargos de diretoria, pode haver exigência de registro em entidades profissionais de classe como no Conselho Regional de Engenharia ou na Ordem dos Advogados do Brasil.

²². A exemplo do art. 44 da Resolução CNSP nº 422/2021 do Conselho Nacional de Seguros Privados.

²³. Artigo 146 da Lei das S.A..

²⁴. Artigo 143, § 1º, da Lei das S.A.

3. Aspectos práticos após a aceitação do cargo de administrador

Uma vez eleito e aceito o convite, e além da resposta às exigências burocráticas, o administrador deve tomar uma série de ações que conferem segurança para ele e para a sociedade. Dentre os tópicos que devem ser observados, estão a entrega de declaração de desimpedimento à sociedade, o registro do ato de eleição na Junta Comercial e a formalização da contratação. Há também vários detalhes em relação à posse e à investidura do cargo.

3.1. Entrega da declaração de desimpedimento e registro na Junta Comercial

Como exposto anteriormente, a escolha dos administradores de uma sociedade se dá por meio de sua eleição. Isso vale tanto para diretores quanto para conselheiros. Como já abordado no item 1.1, em uma companhia os conselheiros são eleitos em assembleia, cabendo aos acionistas

controladores o direito de sempre eleger a maioria de membros do conselho e assegurado aos minoritários o direito de votar para a eleição de um membro e seus suplente.²⁵ Os diretores,

25. Na eleição de conselheiros, aos acionistas, que representem, no mínimo, 10% do capital social com direito de voto, é facultado requerer a adoção do processo de voto múltiplo, atribuindo-se a cada ação tantos votos quantos sejam os membros do conselho, e reconhecido o direito de cumular os votos num só candidato ou distribuí-los entre vários (Art. 141). Nas companhias abertas, tem o direito de eleger um membro e seu suplente, em votação em separado, a maioria dos acionistas titulares (i) de ações com direito de voto que representem, pelo menos, 15% (quinze por cento) do total de ações com direito de voto (art. 141, § 4º, inciso i); e (ii) de ações preferenciais sem direito de voto ou com voto restrito, que representem, no mínimo, 10% (dez por cento) do capital social (Art. 141, § 4º, inciso II). Verifica-se que nenhum dos grupos de acionistas referidos nos itens (i) e (ii) pode a ele agregar suas ações para eleger em conjunto um membro e seu suplente, a não ser que detenha, ao menos, 10% (dez por cento) do capital social (Art. 141, § 5º). A CVM pode reduzir o quórum mínimo para o pedido do voto múltiplo (Art. 291).
O Código das melhores práticas de governança corporativa, do IBGC, não recomenda a eleição de suplentes (item 2.9).

por sua vez, são eleitos em reunião do conselho de administração. Quando não houver conselho instalado, são eleitos pela assembleia de acionistas. Em uma sociedade limitada, caberá sempre aos sócios a eleição dos administradores, sejam eles conselheiros ou diretores, em assembleia ou reunião de sócios ou no próprio contrato social da sociedade.

Qualquer que seja a forma de eleição do administrador (assembleia geral, reunião de sócios ou reunião do conselho, conforme o caso), o processo de eleição deve sempre obedecer a determinados requisitos legais e estatutários quanto a sua convocação, instalação e deliberação.²⁶ A não observância desses procedimentos e das formalidades legais pode comprometer a validade da eleição do administrador da sociedade.

No momento de sua posse, o administrador deve entregar uma declaração de desimpedimento, aceitando o cargo para o qual foi eleito e atestando que preenche os requisitos legais (citados no item 2.2).²⁷

Para obter a formalização adequada, conferir segurança, eficácia e publicidade à eleição do administrador, deve-se levar a registro na Junta Comercial a ata da assembleia (ou da reunião do conselho) que o elegeu (no caso das companhias), ou a ata da reunião de sócios ou alteração do contrato social (no caso de sociedades limitadas).

Para as companhias, além dos procedimentos acima, é obrigatória a publicação em jornal de grande circulação na localidade da sede da companhia e com divulgação simultânea da íntegra dos documentos na página do mesmo jornal na internet, que deverá providenciar certificação digital da autenticidade dos documentos mantidos na página própria emitida por autoridade certificadora credenciada no âmbito da Infraestrutura de Chaves Públicas Brasileiras, da ata da assembleia ou da reunião do conselho que elegeu o administrador nos termos da Lei das S.A. Essa publicação deve igualmente ser levada a registro.²⁸ O registro na Junta Comercial e a respectiva publicação são

26. Em relação à eleição de administradores das companhias, ver artigos 123 a 129 e 142, inciso II, da Lei das S.A., e, para as companhias de capital aberto, as disposições da CVM. Em relação às sociedades limitadas, ver artigos 1.061, 1.062, 1.071, II, 1.072, 1.073 a 1.077 do Código Civil.

27. A depender da definição de conselheiros independentes a ser adotada pela CVM, poderá tornar-se necessária a apresentação de outros documentos que comprovem a independência do conselheiro eleito nesses termos.

28. Conforme o artigo 289, §5º, da Lei das S.A. Ademais, a Resolução CVM nº 166/2022 faculta às companhias abertas de menor porte (i.e., aquelas tenham auferido receita bruta anual inferior a R\$ 500.000.000,00, verificada com base nas demonstrações financeiras de encerramento do último exercício social) realizar as publicações ordenadas na Lei das S.A., ou previstas na regulamentação editada pela CVM por meio dos Sistemas Empresas.NET ou Fundos.Net.

necessários para que se dê publicidade a terceiros acerca da eleição de novos membros da administração.

Alternativamente à publicação em jornal de grande circulação, as companhias fechadas com faturamento anual bruto de até R\$ 78 milhões²⁹ podem realizar as publicações e divulgações ordenadas pela Lei das S.A. por meio eletrônico na Central de Balanços do Sistema Público de Escrituração Digital – SPED e no sítio eletrônico da companhia, devendo as publicações e divulgações serem assinadas por via eletrônica, nos termos da Lei nº 14.063/20.

Vale destacar que, a depender do mercado de atuação da sociedade, a eleição do novo administrador poderá, ainda, estar sujeita à prévia aprovação do poder público regulador, tal como ocorre com a eleição de administradores de instituições financeiras, que deve ser formalmente aprovada pelo Banco Central.

3.2. Condições gerais oferecidas aos administradores (mandato e remuneração)

Dois pontos importantes em relação às condições de trabalho dos administradores são o prazo de gestão (mandato) e a remuneração, incluindo os benefícios diretos e indiretos.

²⁹ Conforme o artigo 294 da Lei das S.A., alterado pela Lei Complementar nº 182/21 e regulamentado pela Portaria ME 12.071/21.

O mandato dos administradores de companhias é fixado pelo estatuto social da companhia e não pode exceder a três anos, de acordo com a Lei das S.A.³⁰ Não há impedimento legal quanto à reeleição. Contudo, ela não deve ser automática e constitui uma boa prática de governança que a reeleição seja precedida de um processo de avaliação anual dos administradores. Recomenda-se que todos os conselheiros sejam eleitos na mesma assembleia e com idênticos prazos de mandato.³¹

Já os administradores de sociedades limitadas podem ser eleitos por prazo indeterminado.³² No entanto, recomenda-se que esse tipo de sociedade siga as mesmas boas práticas previstas pelo Código do IBGC, como a instituição de mandatos unificados de até dois anos para todos os administradores.

Com relação ao segundo ponto (remuneração), a assembleia da companhia fixará o montante global ou individual da remuneração dos administradores, inclusive benefícios

³⁰ Artigos 140, III, e 143, III, da Lei das S.A. O *Código das melhores práticas de governança corporativa* do IBGC recomenda um mandato de até dois anos, permitida a reeleição mediante processo formal de avaliação.

³¹ Ver: IBGC, *Código das melhores práticas de governança corporativa*, 5. ed., item 2.6.

³² Uma exceção se dá para as empresas fechadas que contam com recursos de Fundos de Investimento em Participação (FIP). Para elas, a norma da CVM (Instrução 578/16, artigo 8º, inciso II) prevê o estabelecimento de um mandato unificado de até dois anos para todo o conselho de administração, quando existente.

de qualquer natureza e verbas de representação, tendo em conta a responsabilidade e o tempo exigidos pelo cargo, a competência e reputação da pessoa do administrador e o valor de seus serviços no mercado, conforme especifica a Lei das S.A.³³

A assembleia poderá estabelecer uma remuneração global para o conjunto de administradores, ou para cada administrador individualmente considerado. Se a opção for pela remuneração global, caberá ao conselho, se existente, aprovar a distribuição individual. A remuneração deve ser fixada segundo parâmetros objetivos, determinados pelo conselho de administração, se existente, ou pela assembleia geral.

Aplicam-se às sociedades limitadas as mesmas diretrizes e regras no que tange à definição da remuneração dos administradores. As companhias de capital aberto estão obrigadas a divulgar informações periódicas completas e abrangentes sobre a remuneração dos administradores no Formulário de Referência (formulário eletrônico enviado à CVM e permanentemente disponível nos sites

da B3, da CVM e da companhia).³⁴ O objetivo é possibilitar que o investidor compreenda os incentivos dados aos administradores por desempenho e qual é o impacto que as políticas de remuneração geram na companhia.³⁵

3.3. Condições da contratação e do contrato

A Lei das S.A. e o Código Civil não exigem a assinatura de um contrato formal entre o administrador e a sociedade. Para a eleição do administrador, a deliberação societária e a assinatura do termo de posse já são suficientes do ponto de vista legal, ou seja, a assembleia e/ou a reunião do conselho para as companhias e a reunião de sócios ou a nomeação no contrato social para as sociedades limitadas.

Entretanto, é recomendável a existência de um instrumento contratual para regular os termos e as condições da contratação do administrador. Esse contrato costuma regular aspectos não estipulados em lei ou no estatuto social/contrato social da sociedade, tais como:

- concessão de benefícios;
- fixação de atribuições específicas;
- cláusulas de defesa do administrador (quando forem

33. Artigo 152 da Lei das S.A. Além da observância à lei, a boa governança corporativa recomenda que sejam evitadas disparidades muito grandes e sem fundamentação objetiva entre a remuneração dos conselheiros. Eventuais diferenças substanciais devem ser acompanhadas de explicações que permitam o seu adequado entendimento, avaliação e deliberação pelos acionistas.

34. Requisição dada pela Resolução CVM nº 80, de 29 de março de 2022.

35. Essa divulgação é uma prática também recomendada pelo IBGC, conforme o *Código das melhores práticas de governança corporativa*, 5. ed., item 3.7.

- ajuizadas ações contra ele em nome da sociedade);
- liberação de garantias após o término do mandato;
 - baixa em cadastros perante órgãos públicos (como a Receita Federal do Brasil) e entidades privadas (por exemplo: instituições financeiras, fornecedores, clientes, credores);
 - acordos de confidencialidade.

Torna-se importante lembrar que somente pessoas naturais podem ser eleitas como membros dos órgãos da administração. Ou seja, não se pode conceber a contratação de uma pessoa jurídica como administrador. Da mesma forma, o pagamento dos serviços prestados só pode ser feito tendo-se como referência a sua pessoa física, não sendo, portanto, adequado haver pagamento de remuneração por meio de pessoa jurídica.

No caso do conselheiro, por não preencher os elementos que caracterizam a relação de emprego (habitualidade, subordinação, dependência econômica e pessoalidade), a contratação normalmente é feita como prestador de serviços autônomo (contribuinte individual da Previdência Social). O diretor, por sua vez, pode ser contratado tanto na qualidade de empregado como na de prestador de serviços autônomo. A jurisprudência trabalhista e o próprio Instituto Nacional do Seguro Social (INSS) admitem a figura do diretor não empregado, cuja remuneração tem a natureza de pró-labore e não de salário.³⁶ O quadro 4, a seguir, sistematiza essas informações:

³⁶. Ver: Regulamento da Previdência Social, artigo 9º, V, e.2.

Quadro 4 Formas e tipos de contratação dos administradores

Tipo/Forma	Conselheiro	Diretor
Tipo de relação	Não há relação de emprego.	Pode haver relação de emprego (diretor empregado) ou não (diretor não empregado).
Forma de contratação	Prestador de serviços autônomo.	Empregado (diretor empregado) ou prestador de serviços autônomo (diretor não empregado).

Importante notar que um diretor pode ser considerado empregado quando presentes os elementos que caracterizam a relação de emprego, notadamente a subordinação. O contrato de trabalho é, nos termos da legislação e da jurisprudência brasileiras, um contrato-realidade. Isso significa que, se os requisitos que caracterizam a relação de emprego estiverem presentes, a jurisprudência reconhecerá o vínculo trabalhista independentemente da formalidade da contratação.

Não se pode, todavia, confundir a subordinação típica de uma relação de emprego com a obrigatoriedade de o diretor observar as disposições do estatuto ou do contrato social, quando exigir que determinados atos somente possam ser praticados com a expressa autorização do conselho ou dos sócios, ou mesmo as orientações do conselho ou dos sócios. Não há nesses casos uma relação de subordinação jurídica,³⁷ mas de atribuições previamente estabelecidas na Lei das S.A. e do Código Civil.

Por fim, o empregado eleito para ocupar cargo de diretor tem o respectivo contrato de trabalho suspenso, não se computando o tempo de serviço desse período, salvo se permanecer a subordinação jurídica inerente à relação de emprego, isto é, se na prática ele ainda continuar atuando como empregado e não como administrador, razão pela qual seus direitos e benefícios trabalhistas não devem ser suspensos.³⁸

37. “A subordinação nada mais é que o dever de obediência ou o estado de dependência na conduta profissional, a sujeição às regras, orientações e normas estabelecidas pelo empregador inerentes ao contrato, à função, desde que legais e não abusivas. A subordinação está sempre presente na relação de emprego, algumas vezes mais intensa; outras de modo menos intenso. Quanto mais o empregado sobe na escala hierárquica da empresa, ou quanto mais técnico e intelectual o trabalho, normalmente a subordinação fica mais tênue, frágil.” Cassar, Vólia Bomfim. *Direito do trabalho*. 5 ed. Niterói: Impetus, 2011, p. 267.

38. Ver: Súmula nº 269, do Tribunal Superior do Trabalho.

3.4. Contratação do seguro de responsabilidade civil (D&O)

O seguro de responsabilidade civil para administradores, conhecido como D&O (*Directors and Officers Liability Insurance*) é coletivo e sua cobertura pode se estender aos administradores que atuam na sociedade e suas controladas, bem como aos que vierem a ingressar durante a vigência e àqueles que já tiverem ocupado essa função antes de a apólice vigorar.

Esse seguro é contratado e pago pela sociedade, beneficia os administradores (conselheiros e diretores) e pode, de acordo com os termos da apólice (que varia de sociedade para sociedade), incluir também membros de comitês, superintendentes, gerentes, supervisores, coordenadores e equivalentes que detenham poderes que impliquem a tomada de decisões e que necessitem de garantias, além de seus cônjuges, herdeiros, representantes legais e espólio, sendo a apólice aberta (não nominal).

O D&O tem sua cobertura relacionada aos atos regulares de gestão praticados no exercício das atribuições tanto no que se refere aos custos de defesa com processos e honorários advocatícios quanto às condenações pecuniárias. Veja, no quadro a seguir, quais coberturas esse tipo de seguro costuma cobrir e quais não costuma.

Quadro 5 Seguro D&O: coberturas e exclusões

Coberturas

- Débitos tributários, trabalhistas e previdenciários da empresa.
- Reclamações de credores da empresa contra os segurados.
- Reclamações da própria empresa contra os segurados.
- Reclamações movidas por sócios ou acionistas da empresa contra os segurados.
- Garantia expressa de cobertura de despesas de defesa para processos nos quais se discuta um possível ato doloso do segurado.
- Reclamações contra os segurados decorrentes da desconsideração da personalidade jurídica da empresa.
- Limite especial de cobertura para processos de natureza ambiental movidos contra os segurados.
- Processos de natureza administrativa contra os segurados (inclusive órgãos governamentais reguladores e fiscalizadores, Tribunais de Contas, inquéritos policiais etc.).
- Reclamações contra os segurados em virtude de erros e omissões na prestação de serviços profissionais da empresa.
- Penalidade de multa administrativa ou contratual contra os segurados (incluindo depósitos judiciais ou administrativos, reembolsáveis em caso de condenação).
- Cobertura para penhora on-line.

Exclusões

- Atos dolosos ou praticados com culpa grave.
- Reclamações preexistentes no momento da contratação.
- Reclamações oriundas de acionistas majoritários.
- Liquidação, falência, recuperação judicial ou similar.
- Oferta pública de valores mobiliários.
- Reclamações sobre fatos não inerentes à posição de administrador.
- Processos criminais.

Embora importante para a proteção dos administradores, o seguro oferecido ou contratado precisa ser analisado com cautela, uma vez que as apólices podem variar no prazo e na cobertura, e não raro limitam ou excluem da sua proteção muitos dos atos mencionados. Trata-se de uma análise caso a caso, sendo indispensável ao administrador a atenta leitura da apólice e a consulta a um especialista.

3.5. Acordos de indenidade

Tendo em vista os escândalos de corrupção envolvendo empresas brasileiras, a diminuição da cobertura dos seguros de D&O e a dificuldade para se contratar um seguro dessa modalidade, algumas empresas têm utilizado os contratos ou acordos de indenidade de modo a substituir ou a complementar o seguro D&O para proteção dos administradores por atos regulares de gestão. Ao contrário do D&O, contratado entre a sociedade e a seguradora e tendo como beneficiários

os administradores, os contratos ou acordos de indenidade são celebrados diretamente entre as sociedades e seus administradores, o que poderá resultar, portanto, em um grande impacto financeiro à sociedade.

Dessa situação decorrem dois possíveis riscos às sociedades. O primeiro se refere ao risco de conflito de interesses, uma vez que os beneficiários do acordo de indenidade (i.e., os administradores) representam a contratante (i.e., a sociedade) e têm o poder de definir valores, regras e situações passíveis de indenização. O segundo é o risco financeiro que um acordo de indenidade pode acarretar à sociedade.

Diante desses riscos, a CVM recomendou diretrizes importantes para as companhias abertas, dentre as quais destacam-se:³⁹

- o contrato deve prever as despesas não indenizáveis pela companhia, como aquelas decorrentes de atos praticados com má-fé, dolo, culpa grave, mediante fraude ou contrários aos interesses da companhia;
- a companhia pode adiantar despesas ao administrador antes da decisão final no âmbito de o processo ser procedimento arbitral, administrativo ou judicial.

Contudo, tais despesas deverão ser reembolsadas à companhia caso seja comprovado que o ato praticado pelo administrador não era passível de indenização;

- o contrato deve indicar qual órgão da companhia deverá avaliar se o ato praticado pelo administrador é ou não passível de cobertura (pagamento, reembolso ou adiantamento de despesas);
- os procedimentos de aprovação da cobertura das despesas e regras para mitigar conflitos de interesses devem ser criados;
- a companhia deve divulgar, no mínimo, determinadas informações sobre o contrato de indenidade, tais como a existência ou não de previsão estatutária sobre a indenidade ou de limite para a indenização, o período de cobertura, quais administradores poderão celebrar contrato de indenidade, e quais são as despesas passíveis ou não de cobertura pelo contrato de indenidade.

As orientações da CVM são igualmente aplicáveis caso se opte por incluir os termos e condições aplicáveis aos contratos de indenidade no estatuto social ou em outros instrumentos regulamentares da companhia.

Como se pode notar, o contrato ou acordo de indenidade não deve jamais ser utilizado para blindar os

39. As diretrizes foram emitidas pelo Parecer de Orientação nº 38, de 25/09/2018.

administradores por atos praticados de maneira fraudulenta ou contra os interesses das sociedades.

Por fim, embora essas orientações da autarquia sejam aplicáveis apenas às companhias abertas que optam por esses acordos, recomenda-se que tanto as companhias fechadas quanto as sociedades limitadas também observem essas diretrizes.

3.6. Posse e investidura

A posse é o ato a partir do qual o administrador é investido no cargo para o qual foi eleito, habilitando-se para o exercício da função. Após eleito, o administrador deve assinar o termo de posse, que constitui uma declaração unilateral e formal de que aceita os encargos e preenche os requisitos legais e estatutários impostos ao cargo, conforme explicado no item 2.2.⁴⁰ Veja um exemplo de termo de posse no Anexo V deste guia.⁴¹

O termo de posse deverá conter a indicação de, pelo menos, um domicílio do administrador, no qual

ele receberá citações e intimações em processos administrativos e judiciais referentes a atos de sua gestão, as quais se reputarão cumpridas mediante entrega no local indicado. Esse endereço somente poderá ser alterado com comunicação por escrito à companhia.⁴²

A partir da assinatura do termo de posse, torna-se eficaz a eleição do administrador e ele está juridicamente investido no cargo. O prazo para que o administrador assine o termo de posse é de trinta dias, contados a partir de sua eleição. Do contrário, ela perderá seu efeito, devendo haver nova eleição, exceto se for apresentada justificativa para o atraso e desde que acolhida pelo órgão da administração correspondente.

O termo de posse deve ser lavrado no livro de atas do conselho ou da diretoria da companhia, conforme o caso. É possível sua assinatura em documento apartado que deverá, no entanto, ser anexado pela companhia ao livro de atas correlato.

Considerando a necessidade de publicação dos atos societários de eleição dos administradores da companhia, o ideal seria que a posse do administrador ocorresse após essa publicação. Entretanto, como nem sempre isso acontece, o administrador

40. Em situações específicas, pode haver requisitos adicionais, como no caso de empresas listadas no Novo Mercado e no Nível 2, cujo termo de posse do administrador deve contemplar a sua sujeição à cláusula de arbitragem presente no estatuto da companhia.

41. O modelo deve ser utilizado apenas como referência, devendo ser adaptado para cada caso concreto e, se necessário, mediante consulta prévia a um profissional habilitado.

42. Artigo 149, §2º, da Lei das S.A.

eleito deve pautar-se pelo prazo de trinta dias contados da sua eleição. Eventuais atos de gestão por ele praticados antes da publicação da referida ata de eleição, ainda que em face de terceiros, poderão ter validade, inclusive em decorrência da Teoria da Aparência.⁴³ Além do mais, os efeitos do arquivamento na Junta Comercial retroagirão à data da assinatura do documento, por expressa disposição legal, com o que se reconhece a legalidade desses atos de gestão.⁴⁴

Declarações obrigatórias para administradores de companhias abertas

Ao firmar o termo de posse, o administrador de companhia aberta tem o dever de informar sua situação patrimonial com relação aos valores mobiliários emitidos pela organização. Ele precisa declarar o número de ações, bônus de subscrição, opções de compra de ações e debêntures conversíveis em ações, de emissão da companhia e de sociedades controladas ou do mesmo grupo, de que ele seja titular.⁴⁵ Ainda no ato da assinatura do termo de posse, o administrador deve apresentar a declaração de desimpedimento (vide item 3.1).

⁴⁵. Artigo 157 da Lei das S.A.

⁴³. A Teoria da Aparência pode ser usada em vários casos em que uma situação que apenas parece real tem efeitos jurídicos. Aparência de direito é “uma situação de fato que manifesta como verdadeira uma situação jurídica não verdadeira, e que, por causa do erro escusável de quem, de boa-fé, tomou o fenômeno real como manifestação de uma situação jurídica verdadeira, cria um direito subjetivo novo, mesmo à custa da própria realidade” (Álvaro Malheiros, citado pelo ministro Reynaldo Soares da Fonseca no RMS nº 57.740).

⁴⁴. Ver: Art. 36 da Lei do Registro de Empresas (Lei nº 8.934, de 18 de novembro de 1994): “Os documentos referidos no inciso II do art. 32 deverão ser apresentados a arquivamento na junta, dentro de 30 (trinta) dias contados de sua assinatura, a cuja data retroagirá os efeitos do arquivamento; fora desse prazo, o arquivamento só terá eficácia a partir do despacho que o conceder.”

Nas sociedades limitadas, o administrador designado em ata de reunião de sócios também deve apresentar sua declaração de desimpedimento e assinar o termo de posse lavrado no livro de atas de administração da sociedade. Caso não o faça, a designação se torna sem efeitos.⁴⁶ Após firmar o termo, o administrador precisa requerer, no prazo de dez dias, que sua nomeação seja averbada na Junta Comercial. Caso a nomeação do administrador seja feita no próprio contrato social, o administrador poderá tomar posse e consignar sua declaração de desimpedimento na própria alteração

⁴⁶. Conforme artigo 1.062 do Código Civil.

contratual que formalizar sua nomeação. Na ocasião do registro do ato de eleição do administrador perante a Junta Comercial, deve ser apresentado seu documento de identidade e devem constar seu nome, nacionalidade, estado civil, residência, o ato e a data da nomeação e o prazo de gestão.

3.7. Programa de integração

Embora não obrigatório, é recomendável que o administrador tome a iniciativa de solicitar à sociedade a participação em um programa de integração, que inclui a introdução, orientação e interação com os demais administradores e executivos.⁴⁷

Esses programas costumam ser úteis para familiarizar os novos administradores com a sociedade, com os demais administradores, conselheiros fiscais, membros de comitês, outros órgãos técnicos e consultivos, e empregados-chave. Além disso, aprofundam os conhecimentos do administrador sobre as responsabilidades legais e estatutárias inerentes à função e contribuem para criar um ambiente de relacionamento de trabalho com todos os envolvidos, o que costuma facilitar sua atuação.

Um programa de integração de novos administradores deve contar com reuniões específicas e prover

informações. Pode também contar com o apoio da área de governança e do *governance officer*.

Um programa de integração de administradores pode incluir os seguintes aspectos:

- últimas demonstrações financeiras publicadas e respectivo parecer dos auditores independentes;
- relatórios trimestrais do exercício em curso;
- planejamento estratégico e operacional;
- orçamento e fluxo de caixa;
- missão, visão e valores da empresa;
- objetivos do ano em curso;
- calendário dos principais eventos societários e reuniões de sua área;
- estatuto social ou contrato social;
- manuais de políticas e regimentos internos dos vários órgãos da empresa;
- atas dos últimos 12 meses de reuniões da administração e das assembleias;
- diretrizes de governança e código de conduta;
- o último Formulário de Referência arquivado na CVM e outros documentos exigidos por órgãos reguladores, além do link para o site de relações com investidores da companhia, para companhias abertas;
- política de gestão de riscos;
- programa de *compliance*;
- principais contingências materializadas da sociedade, se houver;
- aspectos e indicadores relacionados à sustentabilidade e ASG;
- visitas aos principais estabelecimentos da sociedade.

47. Ver: IBGC, *Código das melhores práticas de governança corporativa*, 5. ed., item 2.14.

Recomenda-se que pelo menos um administrador se responsabilize por introduzir e orientar novos administradores, com o apoio da área de governança e do *governance officer*, reduzindo o tempo até que eles se sintam parte da equipe e possam atuar de modo responsável e produtivo. Caso a sociedade não conte com um programa formal de integração, recomenda-se que a área de governança o desenvolva.

4. Atuação como administrador

É dado o momento em que o administrador assume o seu posto e entra em atividade. No seu dia a dia, esse profissional irá se deparar com várias atribuições. Elas serão detalhadas neste capítulo, que versa sobre como os administradores podem desempenhá-las adequadamente e com zelo. Como o exercício do cargo de administrador se faz também por meio de muitas interações, é importante que essas sejam produtivas e saudáveis. Por isso, também serão abordados os principais aspectos que devem permear os relacionamentos entre os administradores e outros agentes da governança, como os comitês de apoio ao conselho e o *governance officer*, as auditorias independente e interna e o conselho fiscal.

4.1. Principais atribuições do(s) administrador(es)

É importante que os administradores conheçam as suas atribuições – as

impostas pela lei e pelos estatutos ou contratos sociais –, e eventuais atos normativos internos das sociedades em que trabalham – e, no caso de entidades reguladas, que conheçam as normas aplicáveis. Essas atribuições podem ser genericamente divididas em três tipos: decisórias, fiscalizatórias e convocatórias.

As atribuições decisórias são as deliberações proferidas em reuniões do conselho ou da diretoria, assim como toda e qualquer decisão individual tomada pelos diretores que tenha por objetivo deliberar alguma matéria da competência dos administradores, nos termos da lei ou do estatuto ou do contrato social.

As atribuições de caráter fiscalizatório são aquelas necessárias para que o conselho exerça de maneira eficaz o seu dever de supervisionar a atuação da diretoria. E, no caso da diretoria, são aquelas necessárias para supervisionar os seus subordinados. Em ambas as

situações, a atribuição de fiscalização pressupõe que haja diligência para que os interesses sociais se sobreponham aos individuais dos próprios administradores, sócios (controladores ou não) e colaboradores da sociedade.

Por fim, as atribuições convocatórias estão relacionadas à responsabilidade de convocar assembleias de acionistas, no caso das sociedades anônimas. Nesse tipo de sociedade, compete ao conselho convocar a assembleia geral ou, caso a companhia não possua conselho, a convocação caberá aos diretores, como mais bem detalhado no item 4.1.3.⁴⁸

Já nas sociedades limitadas, a reunião de sócios pode ser convocada:⁴⁹

- pelos administradores, conforme previsto em lei ou no contrato social;
- por sócio, quando os administradores retardarem a convocação, por mais de 60 dias, nos casos previstos em lei ou no contrato social;
- por sócios titulares de mais de 1/5 do capital, quando não atendido, no prazo de oito dias, pedido de convocação fundamentado, com indicação das matérias a serem tratadas;
- pelo conselho fiscal, se houver, quando a diretoria retardar por mais de trinta dias a sua convocação anual, ou sempre que ocorram motivos graves e urgentes.

48. Artigo 123 da Lei das S.A.

49. De acordo com o artigo 1.073 do Código Civil.

O conselho de administração de uma companhia tem também atribuições específicas. A esse órgão competem as seguintes tarefas:⁵⁰

- fixar a orientação geral dos negócios da companhia;
- eleger e destituir os diretores da companhia e fixar-lhes as atribuições, observado o que dispuser o estatuto a respeito;
- fiscalizar a gestão dos diretores, examinar, a qualquer tempo, os livros e papéis da companhia, solicitar informações sobre contratos celebrados ou em via de celebração e quaisquer outros atos;⁵¹
- convocar a assembleia anual, nos quatro primeiros meses seguintes ao término do exercício social ou quando julgar conveniente;
- manifestar-se sobre o relatório da administração e as contas da diretoria;
- manifestar-se previamente sobre atos ou contratos, quando o estatuto assim exigir;
- deliberar, quando autorizado pelo estatuto, sobre a emissão de ações ou de bônus de subscrição;
- autorizar, se o estatuto não dispuser em contrário, a alienação de bens do ativo não circulante, a constituição de ônus reais e a prestação de garantias e obrigações de terceiros; e

50. Conforme artigo 142 da Lei das S.A.

51. Independentemente da decisão do colegiado, o conselheiro pode e deve, em caráter individual e no exercício de suas funções, desempenhar as atribuições previstas neste item.

- escolher e destituir os auditores independentes, se houver.

Como órgão deliberativo colegiado, o conselho atua por meio de reunião devidamente convocada, na qual são deliberadas as matérias que constam da pauta.⁵²

O estatuto pode ainda estabelecer que determinadas decisões, de competência dos diretores, sejam tomadas em reunião da diretoria⁵³ ou mesmo impor que determinados atos somente possam ser praticados por ela quando previamente aprovados pelo conselho ou assembleia. As matérias que dependem de prévia autorização do conselho ou da assembleia para serem executadas pelos diretores variam de companhia para companhia.⁵⁴

Ao contrário do conselho de administração, a diretoria não é um órgão colegiado, ou seja, as decisões não são tomadas em conjunto. Eventualmente, o estatuto, o contrato ou o regimento interno podem prever que determinadas matérias sejam deliberadas de maneira colegiada em razão de sua complexidade. Por conta dessa característica, é interessante que as atribuições de cada diretor estejam bem definidas no contrato ou estatuto social.

52. Exceto quando há a presença da unanimidade dos conselheiros, ocasião em que as formalidades podem ser dispensadas.

53. Conforme o artigo 143, §2º, da Lei das S.A.

54. Ver exemplos do *Caderno 2 - Manual prático de recomendações estatutárias* (IBGC, 2006).

A diretoria também tem atribuições próprias como órgão executivo e de gestão. Uma dessas atribuições é a de representar ativa e passivamente a companhia perante terceiros, exteriorizando e executando a sua vontade social. O estatuto deve disciplinar os efetivos poderes do administrador, inclusive no que se refere à assinatura de atos de maneira isolada ou em conjunto com um ou mais diretores ou procuradores. Compete a qualquer diretor a representação da companhia e a prática dos atos necessários ao seu funcionamento regular, atentando para regras previstas no documento societário, inclusive para casos que exijam deliberação prévia do conselho de administração, da assembleia ou de outro órgão societário.

As regras para representação de uma sociedade limitada são idênticas às de uma companhia. Assim, a sociedade limitada também é representada por seus diretores, observadas as regras previstas em contrato social, regimento interno, orientações do conselho (se existente). Se não houver regra específica sobre a representação, a sociedade limitada poderá ser representada isoladamente por qualquer de seus diretores.

A seguir, serão examinados três itens referentes às obrigações decisórias, de fiscalização e de convocação: a tomada de decisões por meio do voto informado, refletido e desinteressado;

a fiscalização da gestão dos diretores ou dos prepostos e subordinados; e a convocação da assembleia.

4.1.1. Tomada de decisões, voto informado, refletido e desinteressado

Os administradores têm o dever de tomar decisões exclusivamente no interesse da sociedade. Um administrador não deve tomar qualquer decisão de maneira apressada, sem refletir sobre as consequências que poderão advir para a sociedade e para as demais partes interessadas.

Para que o administrador possa decidir e votar, é fundamental que tenha acesso a todas as informações necessárias para a formação de sua convicção ou opinião. Cabe à sociedade, por meio dos seus colaboradores diretamente envolvidos no tema sob análise, dar suporte adequado ao administrador mediante a elaboração de estudos, apresentação de documentos e elementos que possam esclarecer o tema em discussão. Os administradores devem contar com um fluxo de informações adequado (contando com o auxílio do *governance officer*) que os munície tempestivamente com a documentação necessária para a tomada de decisões. E, ainda, podem contar com comitês de apoio, com a contratação de especialistas e consultores.

Caso o administrador não tenha as informações necessárias para formar sua convicção e entenda que elas mereçam ser complementadas, deve adotar postura ativa e diligente para sua obtenção.

Obtidas as informações, compete ao administrador refletir sobre elas, questionando, inquirindo e buscando novos dados, de maneira a formar sua convicção com o maior grau de segurança e certeza possível dentro das circunstâncias – e de modo absolutamente desinteressado, isto é, respeitando a sua independência e o dever de agir sem conflito de interesses, como será abordado no item 6.1.5.⁵⁵

O administrador não pode eximir-se de sua responsabilidade e nem alegar que votou de determinada forma ou se omitiu por não ter todas as informações necessárias, exceto se, mesmo tendo sido diligente para tentar obter as informações, ele não as tenha conseguido.

55. De acordo com o artigo 118, §§ 8º e 9º da Lei das S.A., a eventual vinculação de voto não subtrai do conselheiro o dever de exercer seu juízo de valor e manifestar sua própria opinião, em que pese a eficácia da orientação de voto. A orientação de voto válida para fins do já citado artigo deve ser aquela manifestada em reunião prévia dos membros do conselho de administração, reduzida a termo em ata e entregue ao presidente do conselho, de modo que orientações orais não têm qualquer eficácia. A carta diretriz 1 – “Independência dos conselheiros de administração: melhores práticas”, do IBGC, aborda a questão.

Contando com o auxílio dos comitês

A CVM analisou a questão do preparo dos administradores em pelo menos dois processos administrativos sancionadores. Em um deles, a autarquia considerou que o administrador não pode alegar falta de competência ou conhecimento técnico (Processo Administrativo Sancionador CVM nº 2005/1443). Em outro, que o administrador não pode se alienar do processo decisório (Processo Administrativo Sancionador CVM nº 2005/8542).

Algumas das matérias sobre as quais os administradores têm de decidir, opinar e votar são mais complexas e necessitam de apoio externo para que eles possam exercer bem as suas atribuições. Nesse caso, o administrador deve ser diligente para obter as informações necessárias ao desempenho de sua função, buscando auxílio externo sempre que necessário. A auditoria externa, por exemplo, é um dos elementos fundamentais de apoio às decisões do conselho e da própria diretoria. Por meio do parecer e do relatório de auditoria, o administrador poderá ter condições de avaliar se as demonstrações financeiras da sociedade são condizentes com a sua situação econômica e patrimonial. Os trabalhos da auditoria incluem, ainda, a revisão e avaliação do ambiente de controles internos.

Outra forma de embasar melhor a tomada de decisões por parte dos administradores é a formação de comitês de apoio ao conselho. Muitos dos temas discutidos pelo conselho são complexos e demandam dedicação e grande volume de trabalho. Os comitês são grupos de trabalho com atribuições delimitadas pelo próprio conselho, encarregados de aprofundar a análise de determinados temas, esclarecendo os conselheiros e embasando-os adequadamente para que possam formar seus juízos. Tratando-se de grupos de trabalho, tais comitês destinam-se a apoiar o conselho, fazendo as recomendações que entenderem necessárias, mas sem substituí-lo, cabendo ao último a decisão final sobre as matérias-objeto das recomendações. Alguns desses comitês são os de auditoria, pessoas e remuneração, governança, finanças e sustentabilidade.

Recomenda-se que tais comitês sejam compostos, preferencialmente, por conselheiros.⁵⁶ Quando isso não for possível, deve-se buscar compô-los de modo que sejam coordenados preferencialmente por um conselheiro independente.

Também é possível contratar especialistas (advogados, auditores, consultores, especialistas em fusões e aquisições, tributos, recursos humanos etc.) para o desenvolvimento de estudos específicos para subsidiar a tomada de decisões. Para que seja possível obter as informações necessárias para a tomada de decisão, incluindo a contratação de especialistas e a constituição de comitês, é recomendável que a companhia aprove um orçamento específico para o conselho.⁵⁷

Ao se debruçar sobre o assunto, o regulador foi claro em delimitar a responsabilidade dos administradores, que não podem se isentar da tomada de decisões mesmo quando as tomam embasados em documentos de terceiros: “O administrador tem o dever de se informar e não pode confiar de forma irrestrita nem nos relatórios elaborados internamente e nem nos consultores contratados, cabendo verificar se as informações apresentadas são suficientes, abordando todos os aspectos do problema” (Colegiado da CVM, Processo Administrativo Sancionador CVM nº 08/05).

Em sociedades sem conselho de administração, a criação de comitês com o intuito de elaborar pareceres para subsidiar as decisões pode ser ainda mais importante para os diretores, uma vez que eles acumulam todas as atribuições relativas à administração e ao bom funcionamento da sociedade.

⁵⁶. Ver: IBGC, *Código das melhores práticas de governança corporativa*, 5. ed., item 2.20.

⁵⁷. Ver: IBGC, *Código das melhores práticas de governança corporativa*, 5. ed., item 2.17.

4.1.2. Fiscalização da gestão dos diretores ou dos prepostos e subordinados

Como vimos, faz parte das atribuições do conselho de administração fiscalizar a diretoria. E das atribuições da diretoria fiscalizar os seus prepostos e subordinados. Trata-se de um “poder-dever” bastante amplo que impõe aos administradores o controle da legalidade e legitimidade de todos os negócios dos quais a sociedade faça parte, de modo a verificar se a diretoria ou seus subordinados estão agindo de acordo com a lei e o estatuto e no melhor interesse da sociedade.

O poder de fiscalização detido pelo conselho e pela diretoria pode ser exercido sem justificção prévia, por qualquer de seus membros, sem que haja necessariamente uma deliberação do órgão solicitando determinada fiscalização. Isso deve ocorrer de maneira coordenada, com o compartilhamento das informações solicitadas e obtidas.

Os membros do conselho podem, a qualquer tempo, examinar livros e papéis da companhia, solicitar informações sobre contratos celebrados ou em via de celebração e outros atos. A mesma regra se aplica aos diretores, que podem, a qualquer momento, fiscalizar os atos praticados por aqueles sob seu comando.

Tanto o conselho como a diretoria podem convocar diretores e demais

colaboradores para que compareçam às reuniões do respectivo órgão da administração e prestem esclarecimentos. Embora a legislação societária não discipline de que maneira essa convocação deva ser feita, é recomendável que ela seja dirigida ao presidente do conselho ou ao diretor presidente (caso a sociedade não possua conselho), para que ele tome as providências necessárias.

O dever de fiscalizar não significa que o administrador precisa acompanhar detalhada e pessoalmente cada negócio da sociedade. Todavia, é importante que demonstre ter adotado todas as cautelas pertinentes ao seu cargo e que, diante de situações de risco ou estranhas ao desenvolvimento regular dos negócios sociais, tenha, efetivamente, agido para investigar e, se for o caso, empregado as medidas adequadas às circunstâncias. O poder de fiscalizar implica que o administrador tem obrigação legal de investigar.

Para desempenharem adequadamente sua função fiscalizadora, os administradores podem contar com algumas ferramentas, como os sistemas de controle interno. Diante da intensa dinâmica do mundo empresarial, os administradores não têm como acompanhar e executar pessoalmente todas as atividades desenvolvidas pelas sociedades. Ao mesmo tempo, espera-se e exige-se que eles estejam em sintonia com os negócios sociais,

de modo que se faz necessário desenvolver linhas de defesa, bem como mecanismos e ferramentas de coordenação e monitoramento dos negócios, o que inclui a realização de reuniões regulares com a equipe; o desenvolvimento de sistemas para agilizar e melhorar o fluxo de informações entre as áreas e os níveis hierárquicos diversos; a criação de canais de denúncia e sistemas de controles internos (como auditoria interna, códigos de conduta e ética para funcionários e fornecedores etc.) compatíveis com o porte da sociedade.

A adoção de linhas de defesa e de sistemas de controle interno, que funcionem de modo independente da operação, assume, nesse contexto, papel fundamental na estrutura organizacional, permitindo que o conselho possa acompanhar os atos da diretoria. Nas companhias fechadas e nas sociedades limitadas sem conselho de administração, esse sistema de controle pode ser, inclusive, para acompanhamento dos trabalhos executados por outros diretores ou por colaboradores em cargos de gestão.

4.1.3. Convocação da assembleia

A convocação é uma notificação para que os acionistas tomem ciência da realização da assembleia.⁵⁸ O comparecimento do acionista não é um

⁵⁸. Em uma sociedade limitada, vide item 4.1 deste capítulo.

dever, mas um direito individual, por isso a notificação é imprescindível.

Em regra, compete ao conselho e, na sua falta, aos diretores, em observância ao disposto no estatuto, convocar a assembleia. Excepcionalmente, o conselho fiscal pode convocar a assembleia geral ordinária (AGO) se os órgãos da administração retardarem por mais de um mês essa convocação, ou a assembleia geral extraordinária (AGE), se ocorrerem motivos significativos e/ou relevantes ou ainda urgentes.

Qualquer acionista pode convocar a assembleia, se os administradores retardarem a convocação nos casos previstos em lei ou no estatuto por mais de 60 dias. Acionistas que representem 5%, no mínimo, do capital social podem solicitar à administração a convocação de assembleia, fundamentadamente, indicando as matérias a serem tratadas.⁵⁹ Caso os administradores não atendam a essa solicitação no prazo de oito dias, os acionistas podem convocar a assembleia.⁶⁰ Da mesma forma, acionistas que representem 5% do capital votante ou 5% do não votante podem convocar assembleia para a instalação do conselho fiscal, caso os

⁵⁹. Ver artigo 291 da Lei das S.A.. Conforme este artigo, a CVM pode, nas companhias abertas, reduzir o percentual acima, portanto é interessante conferir o que está em vigência.

⁶⁰. Conforme disposto no artigo 123, parágrafo único, alínea "c", da Lei das S.A.

administradores não atendam a essa solicitação no prazo de oito dias.⁶¹

A AGO deve ser convocada anualmente, nos quatro primeiros meses seguintes ao término do exercício social, para tomar as contas dos administradores, ou seja, examinar, discutir e votar as demonstrações financeiras; deliberar sobre a destinação do lucro líquido do exercício e a distribuição de dividendos; eleger os administradores e os membros do conselho fiscal; e aprovar a correção da expressão monetária do capital social, quando for o caso.

Para fins da realização dessa assembleia, é indispensável que os administradores coloquem à disposição dos acionistas, com até um mês de antecedência, os seguintes documentos:⁶²

I - o relatório da administração sobre os negócios sociais e os principais fatos administrativos do exercício findo;

II - a cópia das demonstrações financeiras;

III - o parecer dos auditores independentes, se houver;

IV - o parecer do conselho fiscal, inclusive votos dissidentes, se houver; e

V - demais documentos pertinentes a assuntos incluídos na ordem do dia.”⁶³

Quando aplicável, de acordo com as regras do Novo Mercado, também é necessário apresentar relatório do comitê de auditoria.

A AGO é de suma importância aos administradores e aos integrantes dos comitês de assessoramento e estatutários, uma vez que a aprovação sem reserva das demonstrações financeiras e das contas exonera de responsabilidade os administradores e fiscais, salvo erro, dolo, fraude ou simulação. Assim, é de interesse dos administradores que providências sejam tomadas para a realização da AGO.

A AGE pode ser convocada sempre que o conselho ou a diretoria (quando não houver conselho) julgar conveniente para deliberar matérias de sua competência. A convocação deve ser feita por anúncio publicado em jornal de grande circulação na localidade da sede da companhia. Do anúncio devem constar data, hora, local da assembleia, além da ordem do dia. No que se relaciona à reforma do estatuto, o anúncio também deve conter a indicação da matéria.

Por lei e como regra, nas companhias fechadas, a convocação da assembleia geral deve observar o prazo de oito dias de antecedência, no mínimo, contado o tempo da publicação⁶⁴ do

61. Conforme disposto no artigo 123, parágrafo único, alínea “d”, da Lei das S.A.

62. Conforme o artigo 133 da Lei das S.A.

63. Incluído pela Lei nº 10.303, de 2001.

64. As companhias fechadas com faturamento bruto anual de até R\$ 78 milhões podem realizar suas publicações por meio eletrônico, conforme item 3.1 acima.

primeiro anúncio. Caso a assembleia não ocorra, será publicado novo anúncio, de segunda convocação, com antecedência mínima de cinco dias. Nas companhias abertas, o prazo de antecedência da primeira convocação será de vinte e um⁶⁵ dias e o da segunda, de oito dias. Contudo, a melhor prática é convocar a assembleia com pelo menos trinta dias de antecedência. Isso favorece a presença do maior número de acionistas e sua preparação para o ato.⁶⁶

Quadro 6 Prazos mínimos de antecedência para a convocação de assembleias

Convocação	Companhias fechadas	Companhias abertas
Primeira convocação	Oito dias	21 dias
Segunda convocação	Cinco dias	Oito dias
Melhor prática ⁶⁷	Trinta dias	Trinta dias

A pauta da assembleia e a documentação pertinente, com o maior detalhamento possível, devem estar disponíveis na data da primeira convocação para que os acionistas possam formar suas convicções e posicionar-se a respeito dos assuntos a serem tratados.

⁶⁵. Ver: notas de rodapé n° 28 e 29.

⁶⁶. Ver: IBGC, *Código das melhores práticas de governança corporativa*, 5. ed, item 1.6.1.

⁶⁷. Ver: IBGC, *Código das melhores práticas de governança corporativa*, 5. ed., item 1.6.1.

Não devem ser incluídos “outros assuntos”⁶⁸ como item da pauta, já que a falta de especificação impede que os acionistas conheçam com antecedência o que será discutido e deliberado na assembleia.

É importante que os administradores das companhias abertas fiquem atentos às exigências adicionalmente impostas pela CVM em relação aos anúncios de convocação, tais como:

- vedar a expressão “assuntos gerais” para matérias sujeitas à deliberação na assembleia;⁶⁹
- indicar o percentual mínimo de participação no capital votante necessário à requisição da adoção de voto múltiplo no caso de convocação de assembleia para eleição de membros do conselho de administração;
- conter o local em que a assembleia será realizada, se, por motivo de força maior, o encontro não for realizado no edifício onde a companhia tem sede (mas sempre deverá ser no mesmo município da sede);
- explicitar as regras e os procedimentos para participação dos acionistas em assembleias híbridas e digitais, conforme descrito no item 4.1.3.1.

⁶⁸. Ver: IBGC, *Código das melhores práticas de governança corporativa*, 5. ed., item 1.6.2.

⁶⁹. Ver: Resolução CVM n° 81/2022, art. 4°, parágrafo único.

Importância da escolha de um administrador como presidente da mesa na assembleia geral

A escolha dos integrantes da mesa de uma assembleia geral é de suma importância, uma vez que tanto o presidente como o secretário da mesa têm funções essenciais ao bom funcionamento do encontro, tais como:⁷⁰

- verificar a regularidade da convocação;
- verificar a regularidade dos documentos de representação de cada acionista;
- colher as assinaturas no livro de presença e verificar o quórum de instalação;
- declarar a instalação e o encerramento da assembleia;
- ler a ordem do dia;
- manter a ordem e fixar o tempo que cada acionista terá para se manifestar;
- proclamar o resultado da votação;
- lavrar o livro de atas das assembleias gerais.

Embora o presidente e o secretário da mesa exerçam atividades relevantes para o bom funcionamento da assembleia, eles não são considerados e nem equiparados aos administradores para fins de responsabilização. A direção da mesa é uma função temporária, que somente existe durante e para a realização da assembleia, tanto que o artigo 128 da Lei das S.A. dispõe que o presidente e o secretário da mesa serão escolhidos pelos acionistas presentes na assembleia, salvo disposição em sentido contrário no estatuto social. No entanto, dada a importância das atividades exercidas pelos membros da mesa da assembleia, recomenda-se que a secretaria seja exercida por membro com conhecimento específico sobre o tema da assembleia, e, caso a sociedade possua uma área de governança, recomenda-se que tenha um manual de práticas de assembleia.

A CVM já se manifestou no sentido de que ela não tem competência para instaurar ação sancionadora contra membros da mesa, uma vez que eles não são administradores. Entretanto, a autarquia pode instaurar procedimento administrativo contra administradores que, na direção da mesa de uma assembleia, não cumprirem com seus deveres legais. Veja, a seguir, como a CVM tratou o assunto:

“Ainda no mesmo sentido, é certo que a eleição do presidente da assembleia pelos acionistas presentes pode recair sobre administrador, membro de conselho, acionistas, intermediários e até sobre não acionistas. De toda forma, mesmo nas hipóteses em que a presidência da mesa é exercida por sujeitos descritos no art. 9º, inc. V, da Lei nº 6.385/1976, a ação sancionadora não poderá recair sobre eles na condição de presidentes da assembleia, mas, sim, em sua condição precedente. As atribuições de direção da assembleia pelo presidente da mesa são técnicas e instrumentais e, a princípio, não se confundem com aquelas dos administradores. Por outro lado, o administrador, fiscal ou acionista que porventura presidir a mesa de uma assembleia não se demite, ainda que temporariamente, das obrigações que possui em razão de sua outra função, e não se elide das responsabilidades a ela inerentes.”

Processo Administrativo Sancionador CVM nº RJ 2013/2759.

70. Lazzareschi Neto, Alfredo Sérgio. *Lei das sociedades por ações anotada*. 5. ed. rev., atual. e ampl. São Paulo: Societatis Edições (Bok2), 2017.

Já nas sociedades limitadas, os sócios devem se reunir uma vez por ano, nos quatro meses após o término do exercício social, para:

- tomar as contas dos administradores e deliberar sobre o balanço patrimonial e o de resultado econômico;
- eleger administradores, se for caso;
- tratar de outro assunto constante da ordem do dia, que deve estar explícito na pauta, ou outro assunto acordado por unanimidade entre os sócios.⁷¹

Os documentos contábeis devem ser colocados, por escrito e com prova de recebimento, à disposição dos sócios que não sejam administradores.

Na sociedade limitada, a aprovação, sem reserva, do balanço patrimonial e do resultado econômico também exonera de responsabilidade os membros da administração e, se houver, os do conselho fiscal (salvo erro, dolo ou simulação).

4.1.3.1 *Votação a distância e assembleia geral presencial, híbrida e digital*

A baixa participação de acionistas em assembleias gerais, especialmente de companhias abertas, sempre foi uma questão muito debatida e de difícil solução. Se, por um lado, os investidores brasileiros (especialmente pessoas

físicas) não têm a cultura do ativismo societário, por outro, a Lei das S.A. (promulgada na década de 1970) previa apenas a realização de assembleias presenciais e, obrigatoriamente, na sede social da companhia – o que dificultava o deslocamento e, portanto, a participação de acionistas.

A possibilidade de participação e votação a distância em assembleias gerais já era prevista na Lei das S.A. desde sua alteração pela Lei nº 12.431, em 2011, mas a matéria só foi regulamentada pela CVM com a edição da Instrução 561/15.⁷² Por meio dessa alteração, foi implementada a obrigatoriedade,⁷³ em alguns casos, e a possibilidade de votação por meio de boletim de voto a distância. A Resolução 81/22⁷⁴ consolidou o conteúdo das Instruções CVM 372, 481 e 625, sem alterações de mérito.

A despeito da possibilidade de votação a distância, não era possível, até então, participar da assembleia por outra via

71. Conforme artigo 1.078 do Código Civil.

72. A Instrução nº 561/15 alterou a Instrução CVM nº 481/09.

73. Nos termos da Resolução CVM nº 81, de 29 de março de 2022, a utilização do boletim de voto a distância é obrigatória em AGOs e em AGEs convocadas: (i) para deliberar sobre a eleição de membros do conselho fiscal ou do conselho de administração quando a eleição se fizer necessária por vacância da maioria dos cargos do conselho, por vacância em conselho que tiver sido eleito por voto múltiplo ou para preenchimento das vagas dedicadas à eleição em separado; e (ii) para serem realizadas na mesma data marcada para a AGO.

74. A Resolução CVM nº 81/22 dispõe sobre as assembleias de acionistas das companhias abertas.

que não presencialmente. Ou seja, os acionistas poderiam encaminhar seus votos antecipadamente e não participar da assembleia, mas não tinham a oportunidade de participar, discutir e votar na própria data da assembleia se não estivessem fisicamente na sede da companhia.

A pandemia da Covid-19 tornou praticamente inviável (e mesmo não recomendável) a realização de assembleias presenciais. Com a Medida Provisória nº 931/2020, convertida na Lei nº 14.030/2020, a Lei das S.A. foi alterada para permitir a participação e votação a distância em assembleias gerais tanto em companhias abertas, conforme regulamentação da CVM, quanto em companhias fechadas, conforme regulamentação do Departamento Nacional de Registro Empresarial e Integração (DREI) da Secretaria Especial de Desburocratização, Gestão e Governo Digital do Ministério da Economia. Como a pandemia e a edição da Medida Provisória coincidiram justamente com o período para a realização das AGOs em 2020, a CVM e o DREI regulamentaram detalhadamente⁷⁵ a realização de assembleias gerais parcialmente digitais (ou híbridas) e as exclusivamente digitais.

75. Por meio da Instrução CVM nº 622/2020.

Pela primeira vez foi permitido às companhias fechadas, às sociedades limitadas e às cooperativas realizarem assembleias híbridas e digitais, em decorrência da citada alteração da Lei das S.A.⁷⁶

Com a nova norma, as assembleias gerais passaram a ser classificadas da seguinte maneira, conforme a participação presencial ou não dos acionistas:

- Presencial – participação dos acionistas e exercício do direito de voto exclusivamente presencial.
- Parcialmente digital (híbrida) – participação dos acionistas e exercício do direito de voto presencial e a distância (sistema eletrônico e boletim de voto a distância).
- Exclusivamente digital – participação dos acionistas e exercício do direito de voto exclusivamente por meio de sistemas eletrônicos e boletim de voto a distância.

Via de regra, as assembleias devem ser realizadas na sede social da companhia, salvo motivo de força maior, mas no mesmo município da sede, devendo o edital de convocação indicar o local. Se a assembleia for híbrida, poderá ser realizada em caráter

76. Os procedimentos para tal foram regulamentados pela Instrução DREI nº 81/2020, conforme MP 931/2020, convertida na Lei nº 14.030/2020.

excepcional em outro município, desde que a justificativa esteja no edital de convocação. No caso de assembleias exclusivamente digitais, para todos os fins elas serão consideradas como realizadas na sede social da companhia.

A norma também estabeleceu algumas diretrizes com relação ao sistema eletrônico que será utilizado nas assembleias híbridas ou digitais. A companhia deve garantir que esse sistema assegure:

- o registro de presença e do voto dos acionistas;
- a possibilidade de manifestação e de acesso simultâneo a documentos apresentados durante a assembleia, que não tenham sido previamente disponibilizados;
- a gravação integral da assembleia;
- a possibilidade de comunicação entre os acionistas.

Os administradores e terceiros autorizados a participar ou cuja presença seja obrigatória (como os auditores) também podem estar a distância nas assembleias híbridas ou digitais. O registro em ata dos acionistas que participaram a distância poderá ser realizado pelo presidente e pelo secretário da mesa com o uso de certificado digital ou outro meio que garanta a autoria e a integridade.

Cada companhia deve avaliar qual tipo de assembleia poderá melhorar

o debate e incentivar a participação dos acionistas, ou seja, buscar a que será mais efetiva para a melhoria da sua governança. É importante ter em consideração que as assembleias híbridas e digitais podem proporcionar uma maior participação dos acionistas na vida da companhia. Para tanto, é essencial que princípios de governança corporativa sejam sempre respeitados, independentemente da forma de realização da assembleia.

As regras quanto à participação dos acionistas nas assembleias híbridas e digitais devem estar claramente detalhadas no edital de convocação e/ou no manual de participação da assembleia. Esse detalhamento inclui a informação sobre o tempo dedicado à manifestação de cada acionista. Essa é uma forma de evitar que o direito de voto do acionista seja cerceado no momento da assembleia.

4.1.4. Relacionamento com a auditoria independente / auditoria interna / conselho fiscal / comitês

Compete ao conselho de administração a escolha e destituição dos auditores independentes. Da mesma forma, cabe aos conselheiros aprovar os honorários desses profissionais, avaliar seu desempenho e ratificar um plano de trabalho. Nas empresas sem conselho de administração, caberá à diretoria

contratar e destituir os auditores independentes (salvo disposição estatutária ou contratual em sentido contrário), bem como se reunir com os auditores e acompanhar seus trabalhos, cujos resultados serão submetidos aos sócios.

Essa competência do conselho é indelegável. Contudo, como boa prática de governança corporativa, é recomendável que o conselho constitua um comitê de auditoria, que ficará responsável por recomendar os auditores independentes, submetendo a decisão à aprovação do conselho. O IBGC recomenda a criação do comitê de auditoria por considerar que ele fortalece a cultura de integridade e ética, além de contribuir para a atuação preventiva e o bom exercício da função fiscalizatória do conselho.⁷⁷

77. A recomendação consta do item 2.21 do *Código das melhores práticas de governança corporativa*, do IBGC, 5. ed. No Brasil, o comitê é obrigatório para as instituições financeiras, companhias abertas com ações negociadas no Novo Mercado da B3, sociedades seguradoras, de capitalização, entidades abertas de previdência complementar e demais instituições autorizadas a funcionar pelo Banco Central do Brasil (Resolução CMN nº 4.910/21, Resolução CNSP nº 432/21, da Superintendência de Seguros Privados – Susep e Regulamento do Novo Mercado da B3), bem como por empresa pública ou sociedade de economia mista (art. 9º da Lei nº 13.303/16). As companhias abertas, caso optem por constituir o comitê de auditoria estatutário, podem contratar auditores independentes para a prestação de serviços de auditoria por até dez anos consecutivos, conforme a Resolução CVM nº 23/21.

É muito importante que os conselheiros de administração tenham em conta sua responsabilidade na hora de escolher os auditores independentes. Essa responsabilidade é ressaltada pela CVM, que prevê a responsabilização dos administradores de companhias abertas quando for constatado que os auditores contratados não atendem às condições previstas em norma,⁷⁸ especialmente quanto à independência e ao registro na CVM. Portanto, os administradores devem atuar com diligência na escolha e contratação de auditores independentes, zelando para que a empresa ou os profissionais escolhidos preencham os requisitos de qualificação e as condições exigidas na regulamentação específica.

O conselho deve acompanhar a evolução dos trabalhos dos auditores independentes, solicitando esclarecimentos sobre os atos e contas auditados – essa é uma das atribuições relacionadas a sua atividade de fiscalizar a diretoria. Por isso, é fortemente recomendável que o sócio da empresa de auditoria independente responsável pelos trabalhos esteja presente na reunião do conselho destinada a apreciar as demonstrações contábeis do exercício e o relatório da administração, que serão submetidos à AGO.

78. Resolução CVM nº 23/21.

Sem prejuízo do constante acompanhamento do trabalho de auditoria, o conselho ou, se houver, o comitê de auditoria devem discutir com os auditores independentes:

- a mudança ou a manutenção de princípios e critérios contábeis, incluindo o grau de conservadorismo adotado;
- o uso de reservas e provisões;
- as estimativas e julgamentos relevantes utilizados na elaboração das demonstrações financeiras;
- os métodos de avaliação de risco e resultados dessa avaliação;
- os principais riscos e o grau de materialidade dos impactos;
- as mudanças do escopo da auditoria independente;
- as deficiências relevantes e falhas significativas nos controles internos;
- o conhecimento de atos ilegais;
- os efeitos de fatores externos (econômicos, normativos, setoriais, sociais e ambientais) nos relatórios financeiros e no processo de auditoria.

É comum que os auditores independentes emitam uma carta à administração contendo recomendações de melhorias em determinadas práticas e sobre o ambiente de controles internos. Embora a decisão quanto ao mérito de tais recomendações caiba aos administradores, é importante que a

diretoria lhes dê o devido tratamento e o conselho acompanhe a sua execução, indagando os motivos que, eventualmente, levaram a diretoria a não acatá-las, se for o caso.

Já a auditoria interna tem a responsabilidade de monitorar e avaliar a adequação do ambiente de controles internos e das normas e procedimentos estabelecidos pela gestão. Nas sociedades brasileiras, é comum haver a subordinação hierárquica da auditoria interna às mais variadas instâncias. No entanto, a independência da auditoria interna em relação à gestão é pressuposto fundamental ao seu bom funcionamento. A auditoria interna deve reportar-se ao conselho, preferencialmente com a interação do comitê de auditoria. Caso a sociedade não tenha conselho, recomenda-se a vinculação da auditoria interna diretamente aos acionistas ou sócios, de modo a garantir a independência em relação à gestão. Cabe ao conselho, diretamente ou mediante recomendação do comitê de auditoria, se existente, participar do planejamento anual dos trabalhos de auditoria interna, aprová-lo, analisar seus resultados e monitorar a implementação das recomendações apresentadas.⁷⁹

79. Informações e conteúdo detalhado sobre a auditoria interna estão disponíveis na publicação *Orientações sobre comitês de auditoria: melhores práticas no assessoramento ao conselho de administração*, do IBGC.

Embora a auditoria interna deva reportar-se ao conselho, há intenso relacionamento com a diretoria. Com efeito, a auditoria interna deve ouvir as demandas de melhoria do ambiente de controles vindas dos diretores e do conselho e fornecer-lhes seus relatórios a partir de informações entregues ao comitê de auditoria e/ou conselho.

O conselho fiscal tem o direito e o dever de assistir às reuniões do conselho de administração ou, caso esse não esteja instalado, aos encontros da diretoria em que forem deliberados assuntos que, por lei, requerem a opinião dos conselheiros fiscais.⁸⁰ Estes devem ser convocados para a reunião pela diretoria ou pelo conselho, por meio de carta ou outro modo eficaz. Tal convocação deve ser feita individualmente a cada conselheiro e com prazo razoável, sob pena de o administrador responder pela falta de aviso prévio. É recomendável distribuir a documentação aos conselheiros fiscais com ao menos sete dias de antecedência.⁸¹ Além disso, os administradores devem reunir-se, regularmente, com os conselheiros fiscais para discutir assuntos de interesse comum e desenvolver uma agenda de trabalhos produtiva.

80. Conforme o artigo 163, §3º, da Lei das S.A.

81. O *Código das melhores práticas de governança corporativa*, do IBGC, no item 2.3.2, recomenda uma antecedência de sete dias para a distribuição da documentação aos conselheiros de administração. Por analogia, esse prazo pode ser aplicado ao conselheiro fiscal.

Outra obrigação dos administradores com relação ao conselho fiscal é a de colocar as cópias das atas de suas reuniões à disposição desses conselheiros – o que deve ser feito em até dez dias após o encontro. A mesma obrigação diz respeito às cópias dos balancetes das demais demonstrações financeiras elaboradas periodicamente e, se houver, dos relatórios de execução de orçamentos – mas o prazo para entregá-las aos conselheiros fiscais é de quinze dias após o seu recebimento.⁸²

O conselho fiscal pode solicitar aos órgãos da administração esclarecimentos ou informações relativas a sua função fiscalizadora, assim como a elaboração de demonstrações financeiras ou contábeis especiais.⁸³

Caso a sociedade possua auditores independentes, o conselho fiscal pode solicitar-lhes esclarecimentos, informações ou apuração de fatos específicos.⁸⁴ Se a sociedade não tiver auditores independentes, é facultado ao conselho fiscal escolher contador ou firma de auditoria, fixando-lhe os honorários, em níveis razoáveis e compatíveis com a situação econômica, para auxiliá-lo no melhor desempenho de suas funções.⁸⁵

82. De acordo com o artigo 163, §1º, da Lei das S.A.

83. Conforme o artigo 163, §2º, da Lei das S.A.

84. De acordo com o artigo 163, §4º, da Lei das S.A.

85. Artigo 163, §5º, da Lei das S.A.

5. Reunião do conselho de administração / diretoria

Como foi visto no capítulo anterior, uma das formas de atuação dos administradores é a definição da estratégia das sociedades por meio de decisões colegiadas. E é justamente durante as reuniões do conselho de administração e, em muitas sociedades, da diretoria, que decisões são tomadas. Por isso, esses eventos requerem atenção.

A legislação societária não disciplina a forma de convocação e instalação das reuniões dos administradores (conselho ou diretoria). Essas matérias são reguladas nos estatutos, contratos sociais ou regimentos internos das sociedades.

É recomendável que esses documentos sejam claros e precisos em relação à forma de convocação, instalação e funcionamento das reuniões do conselho e da diretoria, sejam ordinárias ou extraordinárias, sendo recomendável, ainda, a adoção de um regimento interno do

conselho, regulando essas matérias detalhadamente. A existência de uma definição clara dos procedimentos a serem adotados pela administração legitima as deliberações, tornando o processo decisório mais transparente e permitindo uma forma de atuação mais eficiente da administração.

Neste capítulo, serão abordados os principais tópicos referentes às reuniões, especialmente as do conselho. As recomendações são igualmente aplicáveis para as companhias abertas, fechadas e para as sociedades limitadas.

5.1. Reuniões do conselho

As reuniões do conselho de administração devem observar boas práticas de governança. É necessário prestar atenção aos calendários de reuniões, à forma de convocação, às pautas, à preparação, às formas de votação e à redação das atas. Essas

funções estão dentro da alçada do *governance officer*, nas empresas que contam com esse profissional, ou podem ser exercidas com o apoio das áreas de governança.

5.1.1. Calendário, convocação, pauta e preparação

Embora não seja obrigatória por lei, a adoção de um calendário anual de reuniões e temas a serem tratados é uma das práticas recomendadas pelo *Código das melhores práticas de governança corporativa*.⁸⁶ O calendário auxilia os conselheiros a exercer suas atividades de modo diligente. Além disso, proporciona os seguintes benefícios:

- organiza os trabalhos e permite um adequado planejamento do conselheiro, que pode conciliar a agenda na sociedade com outras atividades que eventualmente tenha fora;
- facilita a organização da própria companhia, que precisa tornar disponível o material de apoio necessário para que os conselheiros se preparem para as reuniões;
- mitiga os riscos de não instalação da reunião por falta de quórum em eventuais situações de incompatibilidade de agendas, evitando a postergação de

decisões importantes para a empresa; e

- garante a cobertura de todos os assuntos relevantes ao longo do ano.⁸⁷

A convocação das reuniões do conselho deverá ser feita nos termos do estatuto ou contrato social da sociedade e do regimento interno do órgão. Em regra, é feita pelo presidente do conselho, com o apoio da área de governança e/ou do *governance officer*, por iniciativa própria ou solicitação dos conselheiros. Para que a reunião seja a mais produtiva possível e trate de todos os temas que devem ser apreciados, o conselheiro deve atentar para a forma como a convocação é feita. Tanto quanto possível, os conselheiros precisam ser informados da pauta com antecedência suficiente para que possam sugerir eventuais alterações e/ou para possibilitar que a diretoria prepare a documentação ou o material de apoio necessário. Essa antecedência também é importante para que o conselheiro analise seu conhecimento técnico e sua aptidão para apreciar a matéria, para que identifique eventuais conflitos de interesses e a necessidade de buscar informações adicionais e/ou pareceres de especialistas.

86. Item 2.23.1 do *Código das melhores práticas de governança corporativa*, do IBGC.

87. Ver: IBGC, *Código das melhores práticas de governança corporativa*, item 2.23.

Quanto à ordem do dia das reuniões, ela deve começar pelos temas mais relevantes, preferencialmente indicando a previsão de tempo dedicado à discussão de cada item. Isso favorece a condução da reunião pelo presidente do conselho e otimiza as discussões. As reuniões podem começar pelas matérias para deliberação (que demandam uma deliberação ou votação específica), para depois versar sobre as matérias para informação (voltadas para o acompanhamento de temas críticos), e finalmente podem terminar pelas pautas futuras (breve relato das matérias de natureza informativa ou deliberativa que serão propostas para inclusão nas agendas das reuniões subsequentes, de modo que solicitações de informações complementares possam ocorrer com antecedência).

Os conselheiros devem comparecer às reuniões devidamente preparados para deliberar sobre as matérias que compõem a pauta. Para que isso seja possível, eles precisam receber não apenas a pauta e a documentação de suporte com antecedência, mas contar com tempo hábil⁸⁸ para que possam se preparar e solicitar eventuais esclarecimentos que julgarem necessários, informações claras e

88. O *Código das melhores práticas de governança corporativa*, do IBGC, item 2.23.2, recomenda uma antecedência de sete dias para a distribuição da documentação aos conselheiros.

completas a respeito dos itens sobre os quais deverão deliberar e eventual documentação adicional.

Muitas vezes, o excesso de detalhes, em detrimento dos dados relevantes, dificulta o entendimento da matéria. Em outras ocasiões, é a ausência de detalhamento e clareza que impossibilita um voto informado e refletido. Nessas circunstâncias, a postura do conselheiro não pode ser passiva: ele deve ser diligente para cumprir seu papel de maneira adequada, atuando ativamente em busca das informações que considerar necessárias para a tomada de decisão. É importante que o presidente do conselho assegure que a companhia entregue as informações a todos os conselheiros no mesmo prazo, com observância aos princípios de equidade e transparência.

5.1.2. Votação e ata

É por meio da votação que os administradores se manifestam oficialmente sobre os assuntos que cabem ao conselho. As formas de participação dos conselheiros nas reuniões são estipuladas no estatuto ou regimento interno do conselho, que pode prever a presença física, por teleconferência, o voto por escrito etc.

A presença de todos os conselheiros nas reuniões é essencial para o bom desempenho do órgão. Se um conselheiro não puder comparecer a

alguma reunião, deverá comunicar sua ausência ao presidente do conselho com a maior antecedência possível, de modo a possibilitar que o presidente verifique se há possibilidade de participação de suplente (quando existente) e se haverá quórum de instalação e deliberação. Também é necessário justificar a falta, permitindo, inclusive, que o conselheiro seja avaliado de acordo com sua participação nas reuniões.

Caso a reunião permita a participação remota, é importante que os conselheiros zelem para que a companhia adote as precauções necessárias à manutenção da confidencialidade das informações

veiculadas, e que tenha condições de gravar e manter arquivado todo o material para posterior consulta. Além disso, os próprios conselheiros devem encarar a reunião nesse formato como se fosse presencial, interagindo do mesmo modo como fariam se estivessem reunidos fisicamente.

No quadro a seguir, é possível conferir os principais itens que devem ser observados com relação a alguns aspectos da votação, como o voto por escrito, a constituição de procurador, o quórum de instalação e deliberação das reuniões do conselho, o voto divergente e a abstenção por conflito de interesse.

Quadro 7 Aspectos relativos à votação

Voto por escrito	<p>Pode ser permitido por meio do estatuto ou regimento interno do órgão, que também pode prever voto por correio eletrônico ou qualquer outro meio de comunicação.</p> <p>O voto antecipado por escrito deve ser evitado, principalmente se disser respeito a matérias que ainda não foram previamente debatidas.</p> <p>Se houver voto por escrito, os conselheiros devem enviá-lo tempestivamente. Eles ficarão arquivados na sede da companhia e são válidos para todos os efeitos legais.</p>
Constituição de procurador	<p>É permitido em casos excepcionais. O conselheiro deve constituir outro membro do conselho como seu procurador, por meio de procuração com poderes específicos. Seu voto deve ser definido da maneira prevista no item 1.5.1.2.</p>
Quórum de deliberação	<p>As deliberações do conselho de administração devem ser tomadas por maioria de votos dos acionistas presentes, salvo se o estatuto estabelecer quórum qualificado para certas deliberações.⁸⁹</p>
Voto divergente	<p>Caso o conselheiro tenha se manifestado contrariamente a uma matéria-objeto de deliberação do conselho, deverá solicitar que sua divergência seja consignada em ata. Na hipótese de a ata ser redigida de maneira sumária, esse conselheiro deve (i) solicitar que seja registrada sua manifestação contrária e/ou (ii) certificar-se de que a deliberação seja registrada em ata "por maioria" e não por unanimidade, identificando o voto divergente.⁹⁰</p> <p>O registro do voto divergente, diferentemente da abstenção do voto, permite eximir o administrador de responsabilidade.⁹¹</p> <p>O voto divergente, dependendo do teor da matéria, poderá ter consequências para a companhia ou o próprio conselheiro, uma vez que demonstra que a matéria não foi deliberada em consenso e pode gerar questionamentos quanto à assertividade da decisão. Recomenda-se, portanto, que este interaja com seus pares previamente à data da deliberação, examinando a possibilidade de exclusão do item da agenda ou adequação necessária.</p> <p>Se, por qualquer razão, o voto divergente não for explicitado na ata (por exemplo, se houver rejeição ou ausência de resposta a uma solicitação nesse sentido, ou se a companhia adotar a ata sumária, isto é, apenas com a transcrição das deliberações aprovadas em reunião, e os procedimentos referidos ao quórum mínimo não forem observados), o conselheiro deverá dar ciência de sua divergência, por escrito, ao órgão de administração, ao conselho fiscal (se em funcionamento) ou à assembleia geral.</p> <p>Recomenda-se o aviso de recebimento e/ou outra forma de confirmação de recebimento da comunicação emitida pelo conselheiro.</p>
Abstenção por conflito de interesse	<p>Todos os conselheiros têm os mesmos deveres e devem exercer suas funções no interesse da companhia, não podendo, ainda que para a defesa dos interesses de quem os elegeu, faltar a esses deveres.⁹²</p> <p>O administrador deverá, portanto, abster-se de votar nas matérias em que tiver interesse particular (direto ou indireto) envolvido, fazendo constar da ata a razão de sua abstenção.</p> <p>O interesse direto se configura quando o administrador contrata com a companhia. Já o indireto pode ser configurado "quando uma sociedade na qual ele tem participação relevante contrata com a companhia".⁹³ Recomenda-se que o conselheiro se afaste, inclusive fisicamente, das discussões e deliberações, o que deverá ser registrado em ata.⁹⁴ Mesmo nos casos em que tenha havido um procedimento usual de mercado no negócio, é aconselhável que o administrador não se manifeste nem participe das discussões.</p>

89. Conforme o artigo 140, IV, da Lei das S.A.

90. O anexo VII contém um modelo de consignação de divergência em ata, que, como todo modelo, deve ser utilizado apenas como referência e ser adaptado para cada caso concreto e, se necessário, mediante consulta prévia a um profissional habilitado.

91. Veja entendimento da CVM sobre o assunto: "O conselheiro que se abstém de votar em matéria tão relevante, na verdade, não está exercendo a sua função adequadamente, pois a abstenção, no caso, equivale à omissão" (Colegiado da CVM, IA 04/99, Rel. Diretora Norma Jonssen Parente, j. 17.4.2002).

92. Artigo 154 da Lei das S.A.

93. Definição dada por: Pro. RJ2007/3453, voto do Diretor Marcos Barbosa Pinto, i. 4.3.2008. Acrescente-se o seguinte entendimento da CVM: "Aliás, em diversos casos já apreciados por este Colegiado em que se discutiu a aplicação do art. 156 da Lei das S.A., o interesse supostamente conflitante do administrador resultava de ele ser acionista controlador da sociedade que figurava como contraparte na operação realizada pela companhia aberta" (Processo Administrativo CVM SP2015/339).

94. Ver: IBGC, *Código das melhores práticas de governança corporativa*, item 2.23.4.

Concluída a votação e encerrada a reunião do conselho, deve ser redigida uma ata do encontro. Ela deve ser clara e precisa e trazer as principais informações relativas ao assunto tratado e às decisões tomadas.⁹⁵ É importante que sejam registrados os votos, destacadamente os divergentes, as abstenções de voto, as ausências justificadas, as manifestações (sugestões e solicitações) dos administradores e as recomendações/ sugestões emitidas pelos comitês de assessoramento do conselho.

É importante que os conselheiros leiam atentamente as atas de reuniões e verifiquem se os registros condizem com o que foi efetivamente tratado, emitindo comentários, se necessário. As atas devem ser redigidas, lidas, aprovadas e assinadas ao final das reuniões. Quando não for possível, é importante que circulem por todo o colegiado com a maior brevidade possível, ressaltando-se o prazo legal para entrega ao conselho fiscal.⁹⁶

É imprescindível que os conselheiros se manifestem aprovando o teor da ata para que a companhia providencie sua publicação e registro. Caso sejam transcritas declarações de diretores e/ou consultores, a ata deverá ser

submetida a eles para que possam verificar a fidedignidade da redação e sugerir as modificações que entenderem necessárias.

Caso a redação da ata envolva a descrição das matérias discutidas de maneira detalhada, deverá ser emitido um extrato da ata para publicação e registro. Se a ata envolver assuntos sigilosos ou se todo seu teor for sigiloso, os conselheiros deverão ser alertados quanto ao sigilo e às penalidades cabíveis em caso de divulgação.

As atas que contiverem informações que tenham efeito perante terceiros devem ser arquivadas na Junta Comercial e, posteriormente, publicadas nos jornais em que são feitas as publicações legais da empresa,⁹⁷ além de serem levadas a registro.⁹⁸ Recomenda-se que as atas fiquem disponíveis no site da companhia na internet.

Com relação às empresas de capital aberto, as atas (ou extratos) devem ser disponibilizadas também na página de relações com investidores da companhia e no Sistema Empresas.Net da CVM dentro do prazo previsto pelo órgão, devendo-se ainda observar o que a respeito dispuser a Resolução CVM 80/22.⁹⁹ Os documentos enviados

⁹⁵. O *Modelo de regimento interno do conselho de administração* (IBGC, 2008) contém cláusulas que tratam a elaboração, leitura e assinatura das atas das reuniões do conselho.

⁹⁶. Conforme o artigo 163, §1º, da Lei das S.A.

⁹⁷. Conforme o artigo 142, §1º, da Lei das S.A.

⁹⁸. Conforme o artigo 289, §5º, da Lei das S.A.

⁹⁹. Vide artigos 33, V e 34, V.

por meio do Sistema Empresas.Net ficam disponíveis para consulta nas páginas da CVM e da B3.

5.2. Reuniões da diretoria

Conforme visto anteriormente, os documentos societários ou o regimento interno da diretoria podem estabelecer que determinadas

decisões, de competência dos diretores, sejam tomadas em reunião de diretoria. Nesse caso, recomenda-se que a convocação, a instalação e o funcionamento das reuniões sejam disciplinados no próprio estatuto e em regimento interno da diretoria, obedecendo, com as devidas adaptações, ao disposto no item 5.1 e respectivos subitens.

6. Deveres e responsabilidades dos administradores

Existem circunstâncias em que os administradores devem responder, com seus próprios bens, pelos danos causados à sociedade ou pela sociedade a terceiros. Como será visto adiante, esse é um tema que está intrinsecamente ligado à forma como os administradores atuam no exercício de suas funções (e não aos resultados decorrentes de suas ações).

É impossível ao legislador antecipar toda e qualquer situação que possa ser considerada de responsabilidade do administrador. Não é por outra razão que a legislação brasileira optou pelo caminho de definir alguns padrões de conduta que devem ser adotados por todo e qualquer administrador. Com base nesses padrões, o julgador define se houve ou não conduta passível de penalização.

O administrador não deve perder de vista que a sua forma de atuação no dia a dia da sociedade resulta em maior ou menor segurança. Estará mais protegido aquele

que trabalhar em estrita observância à lei e ao estatuto ou contrato social, dentro dos seus poderes e atribuições, com diligência e lealdade à sociedade e sem conflito de interesses.

6.1. Os deveres

A legislação impôs os seguintes deveres aos administradores:

- atuar com respeito à finalidade de suas atribuições e sem desvio de poder, exercendo suas atribuições para lograr os fins e no interesse da sociedade;
- atuar com diligência e lealdade;
- abster-se de intervir nas situações em que se encontre em posição de conflito de interesses, comunicando o fato ao órgão competente da sociedade;
- manter sigilo das informações relevantes não divulgadas ao mercado; e
- para companhias de capital aberto, atender ao dever de informar.

Quando os administradores atuam observando os deveres de conduta acima mencionados e em conformidade com a legislação e/ou o estatuto ou contrato social, o acordo de acionistas e os demais documentos de governança que regem as suas atribuições, mitigam o risco de serem responsabilizados pelos prejuízos causados à sociedade e ou a terceiros.

As atribuições do administrador são obrigações de meio, isto é, são atreladas

ao desempenho de suas funções, em observância a disposições legais, regulamentares e estatuto ou contrato social, acordo de acionistas e demais documentos de governança, e não aos resultados positivos ou negativos que resultem da sua contribuição.

Dada a importância de uma atuação vinculada aos padrões de conduta, torna-se extremamente relevante entender como cada um deles deve ser respeitado pelos administradores.

A importância da avaliação dos administradores

Embora não seja uma obrigação imposta pela Lei das S.A., a adoção de processos de avaliação de administradores vem sendo incentivada e cada vez mais utilizada pelo ambiente de negócios, dado que é uma boa prática de governança corporativa. A avaliação é uma ferramenta muito relevante para o aprimoramento dos órgãos colegiados e para os seus participantes (tanto dos administradores, conselheiros e diretores, quanto dos participantes externos de comitês).

De uma forma geral, pode-se dizer que a realização da avaliação está relacionada ao zelo, comprometimento com a melhoria e participação ativa por parte da sociedade. O presidente do conselho de administração é o responsável, nas companhias, pela condução do processo, que também pode contar com a participação de especialistas externos e apoio do *governance officer* ou ainda da área de governança. A avaliação pode ser tanto coletiva (do conselho e do comitê) quanto individual (de conselheiros, membros de comitês e diretores), sendo esta última fundamental para a indicação à reeleição dos conselheiros.

A avaliação dos administradores não é obrigatória de acordo com a Lei das S.A., mas sim para companhias de setores específicos. É o caso das empresas públicas e sociedades de economia mista, submetidas à Lei das Estatais. Anualmente, elas devem avaliar os administradores e os membros de comitês, tanto do ponto de vista da atuação do colegiado quanto individual.

No âmbito da autorregulação do Novo Mercado, também há obrigatoriedade de as companhias listadas no segmento avaliarem seus administradores (diretores, conselheiros de administração e membros de comitês) pelo menos uma vez durante a vigência de seus mandatos. O processo de avaliação deve ser divulgado no Formulário de Referência da companhia.

A avaliação também é obrigatória para administradores de instituições financeiras, de acordo com norma do Banco Central que estabelece que essas instituições devem contar com políticas de sucessão dos administradores – e essas políticas também devem incluir regras para avaliação.¹⁰⁰

100. Resolução CMN nº 4.878/2020.

Já a Resolução nº 80/2022 da CVM, que torna obrigatória a entrega do informe sobre o Código Brasileiro de Governança Corporativa – Companhias Abertas para todas as empresas da categoria A,¹⁰¹ recomenda que as empresas avaliem anualmente o conselho, seus comitês e a diretoria (em todos os casos, tanto do colegiado quanto dos seus membros, individualmente). Como o código adota o modelo “pratique ou explique”, as companhias que não adotarem a prática devem explicar por que não o fizeram. Caso adotem, o processo de avaliação deve constar do Formulário de Referência.

O conselho de administração é responsável pela avaliação do diretor-presidente. Este, por sua vez, é o responsável pela avaliação dos diretores – que devem ser avaliados anualmente de acordo com um processo sistemático e a partir de metas, financeiras e não financeiras, predefinidas. De acordo com a 5ª edição do *Código das melhores práticas de governança corporativa*, do IBGC, a existência de “um processo sistemático e estruturado de avaliação da diretoria contribui para promover um desempenho superior e consistente da organização. A avaliação regular dos diretores e das demais lideranças da organização e a forma de se reconhecerem talentos e esforços, recompensarem os responsáveis pelos resultados obtidos e corrigirem eventuais falhas ou deficiências identificadas”.

Recomenda-se que a avaliação, cuja sistemática precisa estar adaptada à situação de cada companhia, seja realizada anualmente e respaldada por processos formais, com escopo de atuação e qualificação bem definidos.¹⁰²

101. Companhias autorizadas a negociar quaisquer valores mobiliários do emissor em mercados regulamentados de valores mobiliários, de acordo com definição dada pela Resolução CVM 80, de 29 de março de 2022.

102. Mais detalhes sobre os processos de avaliação em conselhos e comitês podem ser obtidos na publicação *Avaliação de conselhos: recomendações práticas*, da série IBGC Orienta.

6.1.1. Respeito à finalidade das atribuições e sem desvio de poder

Os administradores devem respeitar a finalidade de suas atribuições e atuar sem desvio de poder, exercendo as atribuições que lhe foram conferidas, e da forma como foram conferidas, pela lei e/ou pelo estatuto ou contrato social, o acordo de acionistas e demais documentos de governança que regem as atribuições dos administradores (como regimentos internos, código de ética e demais políticas etc.). Sua atuação deve ser voltada para atingir os fins e no interesse da

sociedade, satisfeitas as exigências do bem público e da função social da empresa.¹⁰³

Com relação a esse último aspecto, a ordem pública e a função social não se encontram delimitadas de modo exaustivo na legislação, mas é possível reconhecer o impacto da sociedade na comunidade e no ambiente – e orientar a administração para a observância das diversas partes interessadas, tais como empregados, consumidores, parceiros comerciais, comunidade e Estado.

103. Conforme o artigo 154 da Lei das S.A.

A função social das sociedades está relacionada aos seguintes aspectos:¹⁰⁴

- Relacionamento e condições de trabalho e humanas dos empregados e seus dependentes, levando em conta questões relativas à diversidade e inclusão.
- Respeito aos consumidores, tanto com relação a preço quanto qualidade dos produtos ou serviços ofertados.
- Interesse dos concorrentes, coibindo práticas abusivas de concorrência desleal, espionagem industrial.
- Preocupação, preservação e recuperação do meio ambiente.

Cada vez mais, os administradores devem zelar pela sustentabilidade da sociedade, visando a sua longevidade e incorporando considerações de ordem social e ambiental na definição de seus negócios e operações.¹⁰⁵

Eles podem, por exemplo, autorizar a prática de atos gratuitos razoáveis em benefício dos empregados ou da comunidade, tendo em vista as responsabilidades sociais da empresa.¹⁰⁶ Mas não podem pautar

suas atuações por outros interesses que não sejam os da sociedade.

Nesse contexto, o administrador eleito por grupo ou classe de acionistas tem, para com a sociedade, os mesmos deveres que os demais, não podendo, ainda que para a defesa do interesse dos que o elegeram, faltar a esses deveres.¹⁰⁷

O administrador eleito por classe de acionistas (minoritária, majoritária ou ainda pelos empregados, especialmente no caso de empresas estatais¹⁰⁸) não se encontra vinculado a eles de modo algum, já que está única e exclusivamente voltado à realização do interesse social e do objetivo da companhia. Assim, não deve ter qualquer tipo de lealdade aos seus eleitores, sob pena de ato em desvio de poder.¹⁰⁹ A orientação de voto, proferida pelo acionista que o elegeu, poderá caracterizar o desvio de poder do administrador, a não ser que esteja de acordo com o melhor interesse da companhia.

É vedado ao administrador:¹¹⁰

- praticar ato de liberalidade à custa da companhia;

104. Carvalhosa, Modesto. *Comentários a Lei das S.A.*

105. Ver: IBGC, *Código das melhores práticas de governança corporativa*, 5. ed., “Conceito e princípios de governança corporativa”, p. 19, e *Código brasileiro de governança corporativa – companhias abertas*, item 2.1.1.

106. De acordo com o artigo 154, § 4º, da Lei das S.A. Ver: Processo Administrativo Sancionador CVM nº RJ 2005/1443.

107. De acordo com o artigo 154, §1º, da Lei das S.A.

108. A Lei nº 12.353/2010 trata da obrigação de haver um conselheiro de administração indicado pelos empregados.

109. Eizirik, Nelson. *Lei das S.A. comentada*.

110. De acordo com o artigo 154, § 2º, da Lei das S.A.

- tomar por empréstimo recursos ou bens da companhia ou usar, em proveito próprio, de sociedade em que tenha interesse ou de terceiros, seus bens, serviços ou créditos, sem prévia autorização da assembleia geral ou do conselho de administração;
- receber de terceiros, sem autorização estatutária ou da assembleia geral, qualquer modalidade de vantagem pessoal, direta ou indireta, em razão do exercício do seu cargo. Caso isso ocorra, as importâncias indevidamente recebidas pertencem à companhia.¹¹¹

Muitas sociedades vão além das disposições previstas em lei e/ou no estatuto e contrato social, e preveem deveres ou parâmetros adicionais que devem ser observados pelos administradores. Esses deveres e parâmetros são estabelecidos em instrumentos que podem ser aprovados pelo conselho de administração e/ou pelos acionistas, tanto em instrumento próprio (acordo de acionistas) quanto por meio de políticas ou regimentos, e igualam-se ao estatuto e/ou contrato social.

6.1.2. Deveres de diligência e de lealdade

Cuidado e diligência são traduzidos em um conjunto de elementos subjetivos na execução de uma tarefa, tais como

¹¹¹. De acordo com o artigo 154, § 3º, da Lei das S.A.

interesse, zelo profissional e presteza. A Lei das S.A. e o Código Civil trataram o dever de diligência do administrador da seguinte forma:

Lei das S.A.: “Art. 153: O administrador da companhia deve empregar, no exercício de suas funções, o cuidado e diligência que todo homem ativo e probo costuma empregar na administração de seus próprios negócios”.

Código Civil: “Art. 1.011. O administrador da sociedade deverá ter, no exercício de suas funções, o cuidado e a diligência que todo homem ativo e probo costuma empregar na administração de seus próprios negócios”.

O profissional ativo e probo remete-nos a uma pessoa de caráter íntegro, honesta, justa e que seja atuante, exercendo ação intensa, ágil, dinâmica e participativa. A expressão “[...] costuma empregar na administração de seus próprios negócios” indica o nível desejado de comprometimento com a coisa alheia.

Um administrador diligente é íntegro, honesto e justo e exerce suas funções de maneira atuante, intensa, ágil, dinâmica e participativa, necessariamente adotando o cuidado, a cautela, o zelo e a presteza esperados de um administrador em posição e circunstâncias similares. O padrão a ser seguido é o de um profissional competente.

Como a Comissão de Valores Mobiliários enxerga os esforços dos administradores diligentes

O entendimento da CVM sobre a necessidade de o administrador ser diligente e de fato fiscalizar as operações das companhias pode ser visto no voto a seguir, proferido no Processo Administrativo Sancionador CVM nº 07/02: “Se, por um lado, não acredito que o amplo e irrestrito conhecimento técnico acerca das mais diversas e complexas matérias envolvendo as atividades operacionais de uma companhia aberta seja pré-requisito para alguém assumir o cargo de membro do conselho de administração, por outro, verifico, no caso em concreto, que não existem nos autos evidências que esses conselheiros esgotaram tudo o que estava ao alcance de uma pessoa mediana para avaliar a legalidade dos fatos registrados no processo em pauta, o que, na minha opinião, deixa claro que o dever de diligência não foi rigorosamente seguido”. (Voto proferido pelo diretor relator Eli Loria).

6.1.2.1 Qual é a diligência esperada em cada caso concreto?

Existe uma certa subjetividade sobre a avaliação da diligência do administrador, e essa avaliação pode variar conforme as circunstâncias. O que pode ser considerado como uma atuação diligente em uma determinada ocasião, pode não ser em outra. As sociedades variam em tamanho, setor de atuação, complexidade, estrutura, forma de relacionar-se com o mercado, dentre inúmeros outros aspectos.

O fato é que não se trata de uma maneira de atuação específica e única, mas sim de um conjunto de ações e comportamentos que são considerados

diligentes e, portanto, delineadores do caráter diligente do administrador.

Há, contudo, atitudes que podem contribuir para uma atuação diligente, que, usualmente, são consideradas pela jurisprudência como parâmetro para a análise de processos envolvendo a responsabilidade dos administradores. No quadro 8, são mostradas algumas dessas posturas e iniciativas. Trata-se de lista meramente exemplificativa, na medida em que a conduta esperada de um administrador diante de uma situação concreta somente poderá ser aferida levando-se em consideração as especificidades do caso.

Quadro 8 Atitudes diligentes: parâmetros usados pela jurisprudência para análise de processos que envolvem responsabilidade de administradores

Aspecto/atitude	Definição e importância
Tempo dedicado à função.	<ul style="list-style-type: none">• O administrador deve destinar tempo suficiente ao exercício da função de administrador. Assim, o conselheiro, por exemplo, não deve participar de conselhos de administração de muitas sociedades.• Este é o período necessário para que sua decisão seja tomada de maneira cautelosa e sem precipitação.• O administrador deve manter-se continuamente sensível às demandas de planejamento, execução e vigilância para os negócios contemplados pela sociedade.
Decisões informadas, refletidas e desinteressadas.	<ul style="list-style-type: none">• As decisões devem ser tomadas de maneira informada, refletida e desinteressada, conforme o item 4.1.1.¹¹²
Participação ativa.	<ul style="list-style-type: none">• O administrador deve agir, inquirir e avaliar, com profundidade, as alternativas possíveis e pertinentes para as demandas da sociedade.• A avaliação deve considerar desfechos positivos e negativos e assegurar que ela somente assuma riscos alinhados com suas políticas e finalidade.
Compartilhar conhecimento e discutir com os demais administradores.	<ul style="list-style-type: none">• Os administradores devem fornecer aos seus pares as informações sob seu poder que sejam relevantes para a tomada de decisão.• Os administradores agregam experiências e especialidades à organização. A diversidade de argumentos (riscos e méritos das alternativas diante da sociedade) proporciona mais qualidade e segurança às decisões dos administradores.
Assessorar-se com especialistas.	<ul style="list-style-type: none">• Quando o administrador não tiver conhecimento sobre determinado assunto sob sua supervisão, deve buscar fontes seguras para certificar-se de que dispõe do nível de informação e especialização necessário para direcionar seus atos e tomar decisões.• A contratação de especialistas precisa ser feita com diligência. O administrador deve certificar-se sobre a qualificação técnica dos especialistas (se eles dispõem da capacidade de reunir abordagens relevantes, corretas e precisas), sobre a ausência de conflitos de interesses, assim como acompanhar os trabalhos, fazendo os questionamentos necessários para compreender os resultados.
Delegar tarefas com responsabilidade e supervisão.	<ul style="list-style-type: none">• Não é esperado que um administrador tenha toda competência e conhecimentos necessários para toda e qualquer demanda envolvendo a sociedade. Ele pode, em alguns casos, delegar tarefas aos subordinados.• A delegação não o exime da aplicação do conceito de culpa, que pode ser aplicado à eleição dos profissionais a quem ele delega tarefas, assim como à vigilância exercida sobre a execução dos trabalhos por eles executados (culpa "in eligendo" e culpa "in vigilando").• Antes de delegar tarefas, o administrador deve se certificar da capacidade técnica e da aptidão da pessoa a quem pretende delegá-las.• Uma vez delegada a tarefa, ele deve se manter atento ao enquadramento dos atos praticados por meio da delegação aos limites estabelecidos. Isso quer dizer que ele deve adotar a cautela e os cuidados necessários para o correto exercício da função de fiscalizar, o que demanda a adoção de controles compatíveis com o porte da sociedade e com as tarefas delegadas.• Um administrador não é obrigado a saber tudo o que se passa, mas deve ser capaz de provar que adotou todas as cautelas esperadas para uma sociedade de porte e circunstâncias similares, com o objetivo de ter o controle sobre os atos dos subordinados.

¹¹². Ver: Processos Administrativos CVM 1443/2005 e 0097/2005.

O "direito de confiar" nos outros.

- O administrador tem o direito de confiar no corpo de executivos e especialistas, já que ele não é obrigado a conhecer tudo e saber tudo o que se passa na sociedade.
- Assim, não precisa entrar nos detalhes dos trabalhos e das informações apresentadas por especialistas ou subordinados, mas deve realizar o acompanhamento dos trabalhos identificando sinais de alerta e atuando sobre eles.

O que é razoavelmente esperado de uma pessoa em posição e situação similares?

- Decisões tomadas em circunstâncias semelhantes por organizações pares fornecem subsídio útil à caracterização de que o administrador atuou de maneira razoável. Como já decidiu a CVM, "a conduta de um conselheiro será comparada com aquela que seria razoavelmente esperada de uma pessoa responsável ao desempenhar as mesmas funções", de modo que, "se a conduta do conselheiro ficar aquém deste padrão objetivamente estabelecido, então, ele terá violado seu dever fiduciário".¹¹³

6.1.2.2 *Temas emergentes relevantes para pauta das reuniões da administração reuniões da administração*

Como já visto, o conselho de administração é responsável pela definição da estratégia da companhia. Assim, com o desenvolvimento de novas tecnologias, mercados cada vez mais globalizados e interdependentes, um maior ativismo por parte de consumidores e o crescente engajamento da sociedade civil na busca de uma conduta responsável dos agentes econômicos, acirrou-se a competição entre as empresas em busca de novas oportunidades de negócios sustentáveis e responsáveis. De outro lado, também se ampliaram as situações que envolvem riscos para as sociedades, muito além dos riscos operacionais.

Vazamento de dados pessoais, envolvimento em escândalos de corrupção, crimes ambientais, desrespeito às minorias, danos reputacionais, produtos não confiáveis, dentre outros, são fatores que podem tirar uma empresa do mercado. Nesse cenário, compete aos administradores trazer à discussão e análise temas que podem ser essenciais ao desenvolvimento e à sobrevivência da sociedade. Destacamos alguns bastante relevantes a seguir, mas é tarefa do administrador avaliar quais são mais pertinentes à sociedade para o enfoque necessário:

- **Diversidade e inclusão:** diversidade se refere à heterogeneidade, à variedade, enquanto inclusão é um conceito complementar à diversidade, relacionado ao tratamento igualitário e ao sentimento de acolhimento e receptividade. Além da importância social do tema,

113. Ver: Processo Administrativo CVM nº 18/08.

estudos indicam que a diversidade no ambiente de trabalho resulta em melhores resultados financeiros para as empresas.¹¹⁴

- **Proteção de dados:** é fato que todas as empresas lidam com dados de pessoas, sejam empregados, sócios, administradores, clientes, prestadores de serviços, visitantes etc. Todas as empresas devem proteger os dados dessas pessoas e, portanto, estão sujeitas à Lei Geral de Proteção de Dados Pessoais.¹¹⁵ A proteção de dados pessoais se torna cada vez mais relevante, especialmente tendo em vista os recorrentes ataques cibernéticos sofridos pelas empresas, dentre os quais os que exigem o pagamento de resgates.
- **Combate à corrupção:** todas as empresas, em maior ou menor grau, se relacionam com o poder público, seja por meio de pagamento de tributos, obtenção de licenças e alvarás para funcionamento, participação em licitação pública, dentre outros. Portanto, é fundamental que os administradores estejam atentos à importância dos controles internos e do *compliance*, assim como conheçam o tema e se

preparem para lidar internamente com ele, recorrendo à consulta a assessores especializados na legislação relacionada ao combate à corrupção.¹¹⁶

- **Novas tecnologias:** toda empresa deve avaliar como a adoção de novas tecnologias pode contribuir para a inovação de seus produtos e serviços e para a melhora de seus resultados. Mas novas tecnologias também devem ser avaliadas sob a ótica da proteção da empresa contra eventuais fraudes e ataques cibernéticos, inclusive para a proteção contra vazamento de dados.
- **Mídias sociais:** o uso de mídias sociais pode impulsionar a exposição de produtos e serviços ao mercado de maneira rápida, sem fronteiras e com custo relativamente baixo quando comparado às mídias tradicionais de rádio, televisão ou mídia impressa. O marketing digital e o uso de plataformas de mídias sociais devem ser levados a sério pela alta administração. Apesar dos benefícios, essas mídias também tornam a empresa e seus produtos e serviços mais vulneráveis às críticas negativas e a danos reputacionais.

114. Vide estudo realizado pela consultoria McKinsey, disponível em: <https://www.mckinsey.com/featured-insights/diversity-and-inclusion/diversity-wins-how-inclusion-matters>.

115. Lei nº 13.709/2019.

116. Lei nº 12.846/2013 (Lei Anticorrupção), regulamentada no âmbito federal pelo Decreto nº 8.420/2015. Alguns estados e o Distrito Federal regulamentaram a Lei Anticorrupção.

- **Conformidade:** estar em conformidade significa respeitar e seguir as leis, normas e políticas aplicáveis à sociedade, sejam elas relacionadas a práticas de combate à corrupção, respeito ao meio ambiente, cumprimento de normas trabalhistas, tributárias, previdenciárias e contábeis, dentre outras.
- **Aspectos ASG (ambiental, social e governança):** estudos indicam que a adoção das melhores práticas ASG pode incrementar valor aos negócios das sociedades.¹¹⁷ Os administradores também precisam estar atentos às mudanças regulatórias sobre o assunto.¹¹⁸

6.1.3. Dever de lealdade

O dever de lealdade regulado no artigo 155 da Lei das S.A. e no artigo 1.017 do Código Civil consiste no dever de os administradores preferirem os interesses da sociedade aos seus próprios e de quem os indicou, além de manter sigilo sobre os negócios.

¹¹⁷. Vide estudo realizado pela consultoria McKinsey, disponível em: <https://www.mckinsey.com/business-functions/strategy-and-corporate-finance/our-insights/five-ways-that-esg-creates-value>.

¹¹⁸. A partir de janeiro de 2023, de acordo com a Resolução CVM nº 80/22, as companhias abertas deverão relatar aspectos relacionados a sua sustentabilidade e os principais fatores de riscos ambientais, sociais e de governança no Formulário de Referência.

Tanto a Lei das S.A. quanto o Código Civil determinam que o administrador, portanto, deve servir com lealdade, sendo-lhe vedado usar, em benefício próprio ou de outrem, com ou sem prejuízo para a sociedade, as oportunidades comerciais de que tenha conhecimento em razão do exercício de seu cargo.

A Lei das S.A. vai além ao determinar que o administrador não deve:

- deixar de exercer ou proteger direitos da companhia ou, visando à obtenção de vantagens, para si ou outrem, deixar de aproveitar oportunidades de negócio de interesse da organização; e
- adquirir, para revender com lucro, bem ou direito que sabe necessário à companhia ou que esta tencione adquirir.

Apesar de as disposições acima estarem previstas somente na Lei das S.A., recomenda-se que todos os administradores, independentemente do tipo societário da sociedade na qual ocupem cargo de administração, observem e respeitem os referidos preceitos. Ressalta-se ainda que essas disposições são aplicáveis também no caso de sociedades limitadas regidas supletivamente pela Lei das S.A.

6.1.4. Dever de sigilo

Impõe-se a todos os administradores manter sigilo sobre os negócios

da companhia.¹¹⁹ Em especial, o administrador de companhia aberta deve manter sigilo das informações relevantes e privilegiadas de que tenha conhecimento, sendo vedado o uso de informações ainda não divulgadas para conhecimento do mercado, obtidas em função do seu cargo e capazes de influir de modo ponderável:¹²⁰

- na cotação dos valores mobiliários de emissão da companhia aberta ou a eles referenciados;
- na decisão dos investidores de comprar, vender ou manter aqueles valores mobiliários; e/ou
- na decisão dos investidores de exercer quaisquer direitos inerentes à condição de titular de valores mobiliários emitidos pela companhia ou a eles referenciados.

Sobre informações relevantes, ainda não divulgadas ao mercado, obtidas em razão do cargo e capazes de influir de modo ponderável na cotação dos valores mobiliários emitidos pela companhia, ou seja, informações privilegiadas, o dever em questão recai sobre todos que, em função do seu cargo ou posição, tenham acesso a elas.¹²¹

Assim, o dever de sigilo dos administradores tem como objetivo

^{119.} De acordo com o artigo 155 da Lei das S.A.

^{120.} De acordo com o artigo 2º da Resolução CVM nº 44/21.

^{121.} De acordo com o artigo 8º da Resolução CVM nº 44/21

tutelar as informações relevantes da companhia que ainda não tiverem sido divulgadas ao mercado. Trata-se de dever intrínseco ao de lealdade, cabendo-lhes ainda zelar para que a violação do dever de sigilo não ocorra por meio de subordinados ou terceiros de sua confiança.¹²² Em referência às companhias abertas, a quebra no sigilo de informação privilegiada é tida como infração grave e passível das penas do artigo 11 da Lei nº 6.385, de 1976.¹²³

É ainda vedada aos administradores, e demais pessoas que tenham conhecimento de informações relevantes da companhia, a prática do *insider trading*, assim considerada a utilização de informações relevantes e privilegiadas sobre os negócios da companhia ou sobre outros fatores que possam influenciá-lo para negociar valores mobiliários antes que tais informações sejam de conhecimento do mercado, obtendo injusta vantagem pecuniária para si ou outrem.

^{122.} Artigo 155, §§ 1º e 2º, da Lei das S.A.

^{123.} Ver artigo 65 da Resolução CVM nº 80, de 29 de março de 2022, no qual, em relação às companhias de capital aberto, considera infração grave: "i – divulgação ao mercado ou entrega à CVM de informações falsas, incompletas, imprecisas ou que induzam o investidor a erro; ii – a inobservância reiterada dos prazos fixados para a apresentação de informações periódicas e eventuais previstas nesta Resolução; e iii – a inobservância do prazo fixado no art. 132 da Lei nº 6.404, de 1976, para a realização da assembleia geral ordinária."

Quadro 9 Penalidades aplicáveis ao *insider trading*

Esferas	Penalidades
Esfera administrativa (aplicável a administradores).	Inabilitação temporária, até o máximo de 20 anos, para o exercício do cargo de administrador ou de conselheiro fiscal de companhia aberta.
Esfera criminal (aplicável a administradores e todos os demais envolvidos).	Reclusão de um a cinco anos e multa de até três vezes o montante da vantagem ilícita assim obtida. ¹²⁴

Ainda é importante ressaltar que nas companhias abertas prevê-se também a vedação à negociação de valores mobiliários “aos administradores que se afastem da administração antes da divulgação pública de negócio ou fato iniciado durante seu período de gestão e que se estenderá pelo prazo de 3 (três) meses após o seu afastamento”.¹²⁵

¹²⁴.Ver: Lei n° 6.385/76, artigo 27-D.

¹²⁵.Ver: Resolução CVM n° 44/21, Art. 13, §1°.

As presunções da Resolução CVM 44/21

No ano de 2021, foi editada a Resolução CVM n° 44, que revogou a Instrução CVM n° 358/02. Apesar de não ter havido alteração na regra de conduta a ser adotada por todos que têm acesso a informações privilegiadas – era e ainda é vedada a utilização de informação relevante ainda não divulgada, por qualquer pessoa que a ela tenha tido acesso, com a finalidade de auferir vantagem, para si ou para outrem, mediante negociação de valores mobiliários – a regra incorporou uma série de presunções relativas ao tema. Assim, presume-se que:

- (i) Quem negociou valores mobiliários dispondo de informação relevante ainda não divulgada fez uso de tal informação na negociação.
- (ii) Acionistas controladores, diretos ou indiretos, diretores, membros do conselho de administração e do conselho fiscal, e a própria companhia, em relação aos negócios com valores mobiliários de própria emissão:
 - têm acesso a toda informação relevante ainda não divulgada;
 - ao terem tido acesso à informação relevante ainda não divulgada sabem que se trata de informação privilegiada.
- (iii) Aqueles que têm relação comercial, profissional ou de confiança com a companhia, ao terem acesso à informação relevante ainda não divulgada, sabem que se trata de informação privilegiada.

- (iv) O administrador que se afasta da companhia dispondo de informação relevante e ainda não divulgada se vale de tal informação caso negocie valores mobiliários emitidos pela companhia no período de três meses contados do seu desligamento.
- (v) São relevantes, a partir do momento em que iniciados estudos ou análises relativas à matéria, as informações acerca de operações de reorganização societária ou combinação de negócios, mudança no controle da companhia, decisão de promover o cancelamento de registro da companhia aberta ou mudança do ambiente ou segmento de negociação das ações de sua emissão, e, ainda, as informações acerca de pedido de recuperação judicial ou extrajudicial e de falência efetuados pela própria companhia.

Na prática, a inclusão dessas presunções na regra inverte o ônus da prova. Ou seja, se antes a CVM precisava provar que o acusado se enquadrava em uma dessas situações, com a edição da Resolução 44, o acusado precisa provar sua inocência, afastando as presunções.

Pode-se entender por analogia à Resolução CVM nº 44/21 e ao princípio da boa-fé que o dever de sigilo deverá continuar a ser observado em relação a negócio ou fato iniciado durante o período de gestão do administrador e ainda não divulgado ao mercado, apesar de a legislação societária não prever expressamente o dever em comento ao administrador afastado da companhia. Cumpre notar, a propósito, que é comum o administrador firmar com a companhia um Termo de Confidencialidade, vinculando-o, mesmo após o seu desligamento, ao dever de sigilo em relação ao negócio ou fato iniciado durante seu período de gestão e ainda não divulgado.

O código de conduta e, no caso de companhias abertas, também a política de ato ou fato relevante deverão estabelecer os procedimentos a serem observados na prevenção e punição do descumprimento do dever de sigilo.

6.1.5. Conflito de interesses

É vedado ao administrador intervir em qualquer operação ou atividade que tiver interesse conflitante com o da companhia, bem como na deliberação que a respeito tomarem os demais administradores, de acordo com o artigo 156 da Lei das S.A. O administrador sob situação de conflito deve informar-lhes do seu impedimento e fazer consignar, em ata de reunião do conselho ou da diretoria, a natureza e extensão do seu interesse.¹²⁶

Em termos práticos, isso significa que o administrador impedido deve abster-se de votar ou de qualquer forma influenciar os demais administradores, inclusive afastando-se fisicamente das discussões e deliberações.¹²⁷

¹²⁶. Nos termos do artigo 156 da Lei das S.A.

¹²⁷. Ver: IBGC, *Código das melhores práticas de governança corporativa*, 5. ed., item 6.2.2.

Ainda que observadas as regras acima, o administrador somente pode contratar com a companhia em condições razoáveis e equitativas, idênticas às que prevalecem no mercado ou que a companhia contrataria com terceiros.¹²⁸ O negócio contratado com infração ao disposto é anulável e o administrador interessado poderá ser obrigado a transferir para esta as vantagens que tiver auferido.¹²⁹

O conflito de interesse é também citado no artigo 147, §3º, incisos I e II, da Lei das S.A., que veda a eleição de conselheiros com interesses conflitantes com os da sociedade, deixando expresso que há conflito quando o membro do conselho de administração atua em sociedades concorrentes, pois tratará de assuntos confidenciais de empresas que possuem segredos industriais (que são diferenciais competitivos). Vale destacar que a própria Lei das S.A. permite, contudo, que tais conselheiros sejam eleitos, se houver dispensa da assembleia geral.¹³⁰

Importante notar que o conflito de interesse tratado no artigo 156 é muito similar àquele disposto no artigo 147 – a principal diferença entre os dois é que, no primeiro, o conflito reside na matéria da deliberação específica, enquanto o segundo trata de interesse conflitante do próprio cargo.

Em ambos os casos, o administrador que não comunica o conflito, no termo de posse ou na deliberação específica, comete ilícito criminal e se sujeita às punições penais.

No caso das sociedades limitadas, a vedação em relação à interferência em operações em que o administrador tiver interesse conflitante com o da referida sociedade está prevista no artigo 1.017 do Código Civil. De acordo com este, o administrador que, sem consentimento escrito dos sócios, aplicar créditos ou bens sociais em proveito próprio ou de terceiros terá de restituí-los à sociedade, ou pagar o equivalente, com todos os lucros resultantes. E, se houver prejuízo, também responderá por ele. O mesmo artigo cita ainda que o administrador ficará sujeito a sanções se tiver interesse contrário ao da sociedade em qualquer operação, mas tomar parte na correspondente deliberação.

128. Conforme o artigo 156, § 1º, da Lei das S.A.

129. Conforme o artigo 156, § 2º, da Lei das S.A.

130. Conforme o artigo 147, § 3º, da Lei das S.A.

6.1.6. Dever de informar

Aplicável às companhias de capital aberto, o dever de informar¹³¹ impõe aos administradores de companhia aberta o compromisso de:

- declarar, ao firmarem o termo de posse, o número de ações, bônus de subscrição, opções de compra de ações e debêntures conversíveis em ações, de emissão da companhia e de sociedades controladas ou do mesmo grupo, de que sejam titulares;¹³²
- revelar à AGO, a pedido de acionistas que representem 5% ou mais do capital social:
 - i. o número dos valores mobiliários de emissão da companhia ou de sociedades controladas ou do mesmo grupo que tiverem adquirido ou alienado, diretamente ou por meio de outras pessoas, no exercício anterior;
 - ii. as opções de compra de ações que tiverem contratado ou exercido no ano anterior;

- iii. os benefícios ou vantagens, indiretas ou complementares, que tenham recebido ou estejam recebendo da companhia e de sociedades coligadas, controladas ou do mesmo grupo;
- iv. as condições dos contratos de trabalho que tenham sido firmados pela companhia com os diretores e empregados de alto nível; e
- v. quaisquer atos ou fatos relevantes nas atividades da companhia.

As informações devem ser dadas pelo administrador de maneira transparente e completa, para que os acionistas possam exercitar juízo crítico sobre os riscos e méritos de seu investimento. Ao mesmo tempo, a existência desse dever está relacionada à mitigação da possibilidade de uso indevido de informações relevantes para benefícios particulares por parte do administrador.

Além das informações que devem ser prestadas sob a égide da Lei das S.A., há uma extensa regulamentação da CVM que exige a prestação de informações aos acionistas sobre os administradores, a companhia e os negócios por ela realizados, sob pena da aplicação de sanções administrativas em caso de descumprimento.

131. Ele está inserido no Artigo 157 da Lei das S.A. e é também disciplinado pela Resolução CVM n° 44/21.

132. Ver: Resolução CVM n° 44/21, artigo 11.

Estatais têm mais exigências

Nas empresas estatais (empresas públicas e sociedades de economia mista), há exigências adicionais relativas ao dever de informar, e seus administradores devem prestar especial atenção às exigências formuladas pela lei que rege as suas atuações, a Lei das Estatais.¹³³

Ela determina que os conselheiros de administração das estatais elaborem uma carta anual com a explicitação dos compromissos de consecução de objetivos de políticas públicas pela empresa pública, pela sociedade de economia mista e por suas subsidiárias, em atendimento ao interesse coletivo ou ao imperativo de segurança nacional que justificou a autorização para suas respectivas criações.

A carta anual deve conter, ainda, definição clara dos recursos a serem empregados e os impactos econômico-financeiros da consecução desses objetivos, os quais devem ser mensuráveis por meio de indicadores objetivos.

Além disso, também anualmente as estatais devem divulgar ao público em geral a carta de governança que consolida as informações divulgadas pelas sociedades ao longo do exercício, em especial aquelas relativas a atividades desenvolvidas, estrutura de controle, fatores de risco, dados econômico-financeiros, comentários dos administradores sobre o desempenho, políticas e práticas de governança corporativa e descrição da composição e da remuneração da administração. Apesar de a Lei das Estatais não exigir que a carta de governança seja firmada pelo conselho de administração, a regulamentação de diversos entes federativos unificou os conteúdos das cartas anuais de políticas públicas e de governança corporativa, que devem ser firmadas pelo conselho de administração, ampliando-se, assim, a responsabilidade dos membros desses órgãos.

¹³³.Lei n° 13.303, de 30/06/2016.

6.2. A responsabilidade dos administradores

De acordo com o artigo 158 da Lei das S.A., “o administrador não é pessoalmente responsável pelas obrigações que contrair em nome da sociedade e em virtude de ato regular de gestão”. Nesse contexto, em que circunstâncias o administrador deve responder com os próprios bens pelos prejuízos causados à sociedade ou pela sociedade a terceiros?

O administrador não é pessoalmente responsável pelos prejuízos causados pela sociedade a terceiros ou que ela mesma sofra em decorrência de suas próprias atividades, desde que, evidentemente, tais prejuízos decorram de atos regulares de gestão, assim considerados aqueles praticados pelo administrador dentro de suas atribuições legais e estatutárias, com observância do objeto social da sociedade e dos demais preceitos

legais e regulamentares, inclusive as normas de conduta.

Trata-se de uma decorrência de dois princípios consagrados no direito brasileiro: o da autonomia jurídica e patrimonial das pessoas jurídicas e o do caráter orgânico das sociedades.

Ao reconhecer que a pessoa jurídica tem personalidade própria, distinta de seus sócios e administradores, o direito assegura-lhe autonomia para ser titular de direitos e obrigações, isto é, contratar bens, direitos e obrigações em nome próprio. Quando uma sociedade contrata ou presta serviços, compra ou vende mercadorias, toma empréstimos ou realiza qualquer outro negócio jurídico, ela o faz em nome próprio e, conseqüentemente, é ela que responde por seus atos.

Como a pessoa jurídica não existe enquanto ente físico, tangível, ela somente consegue desenvolver suas atividades por intermédio de pessoas naturais, indivíduos que ocupam seus órgãos sociais, dentre os quais os administradores. Isso não retira da pessoa jurídica sua autonomia, nem transforma os administradores em responsáveis pelos atos da própria sociedade. Como visto no item 1.5, quando um administrador assina, no exercício de suas funções, um contrato em nome da sociedade, não é a pessoa física do administrador quem está praticando este ato, mas a própria sociedade. O administrador é órgão da

sociedade, sendo por intermédio dele que a sociedade expressa sua vontade. Daí decorre o que se denomina caráter orgânico da sociedade.

Isso não significa que o administrador está livre da possibilidade de ser condenado a ressarcir prejuízos causados à própria sociedade ou a terceiros. Independentemente das regras societárias, vige no direito brasileiro a regra segundo a qual “aquele que, por ato ilícito, causar dano a outrem, fica obrigado a repará-lo”. Comete ato ilícito:

- “aquele que, por ação ou omissão voluntária, negligência ou imprudência, violar direito e causar dano a outrem, ainda que exclusivamente moral”;
- “o titular de um direito que, ao exercê-lo, excede manifestamente os limites impostos pelo seu fim econômico ou social, pela boa-fé ou pelos bons costumes”.¹³⁴

Portanto, caso um administrador cometa ato ilícito ao exercer suas funções, cabe a ele ressarcir os prejuízos decorrentes do seu ato.

O próprio artigo 158 da Lei das S.A. não deixa dúvidas quanto a isso, ao dispor que o administrador responde civilmente pelos prejuízos que causar quando proceder, dentro de suas atribuições, com culpa

¹³⁴.Ver: Código Civil, artigos 186 e 187.

ou dolo ou violação da lei ou do estatuto (ou contrato social, no caso das sociedades limitadas), ou seja, quando sua conduta implicar essa responsabilização.¹³⁵

O artigo 158 da Lei das S.A. embasa a responsabilidade dos administradores nos seguintes elementos:

Quadro 10 Elementos de embasamento da responsabilidade dos administradores

Subjetivos (inciso I – “dentro de suas atribuições ou poderes, com culpa ou dolo”).

- Prevê expressamente a necessidade de estar presente a culpa ou dolo na atuação do administrador – assim, o ônus da prova é de quem acusa o administrador.
- Deve ser observada a existência de dano certo e patrimonial, ato ilícito e nexo de causalidade.

Objetivos (inciso II – “com violação da lei ou do estatuto”).

- Acontece nos casos de violação da lei ou do estatuto.
- O ônus da prova é invertido: o administrador deverá demonstrar que agiu sem culpa ou dolo, mesmo que tenha comprovadamente violado a lei ou o estatuto.

135. Conduta culposa é a ação ou omissão resultante da: (i) imprudência (deixar de adotar as cautelas necessárias); (ii) negligência (deixar de agir de forma diligente); ou (iii) imperícia (inaptidão técnica). Já a conduta dolosa é a ação ou omissão com a intenção de causar prejuízo ou dano a outra parte.

Se quaisquer desses elementos (culpa, dolo, violação de lei ou do estatuto) estiverem presentes, o administrador responderá com seus próprios bens pelos prejuízos que causar à sociedade ou a terceiros.

Importante notar, no entanto, que a Lei das S.A., ao disciplinar as hipóteses de responsabilidade dos administradores, considera dois cenários: quando o administrador age com culpa ou dolo dentro de suas atribuições ou quando age em violação ao estatuto ou à lei. Cada uma dessas hipóteses tem características próprias, como será visto a seguir.

Na primeira hipótese, quando o administrador age com culpa ou dolo dentro de suas atribuições, quem alega ter sofrido prejuízo terá de comprovar, de maneira cumulativa: o dano por ele sofrido; que o dano ocorreu como decorrência da ação ou omissão do administrador (nexo causal); e que a ação ou omissão do administrador tenha sido culposa ou dolosa. Ausente qualquer dessas condições, não haverá a responsabilidade do administrador.

Já na segunda hipótese, quando comprovada a violação da lei ou do estatuto ou do contrato social, a lei presume que o administrador agiu com culpa no desempenho de suas funções e, por consequência, deve responder pelos prejuízos decorrentes. Nessa hipótese, é essencial a demonstração do nexo de causalidade entre a violação à lei ou ao estatuto e o prejuízo

sofrido pela sociedade de violação, e, diante da presunção de culpa e dolo, que continua sendo absolutamente essencial para a responsabilização do administrador, inverte-se o ônus probatório – é o administrador que deve demonstrar que, além de não ter agido com dolo, não foi negligente, imprudente ou imperito.

Uma diferença essencial entre as duas situações reside no chamado ônus da prova. Ao contrário da primeira hipótese, em que compete à parte prejudicada a comprovação do dolo ou da culpa do administrador, na segunda hipótese, a culpa do administrador é presumida. Cabe a ele, nesse caso, provar a ocorrência de motivo que exclua a ilicitude do fato ou isente-o de responsabilização.

Atuação dentro dos limites da atribuição do administrador >>> responsabilidade é analisada de maneira subjetiva >>> ônus da prova é de quem alega ter sofrido prejuízo.

Atuação com infração da lei ou do estatuto/ contrato social >>> responsabilidade é analisada de maneira objetiva >>> ônus da prova é do administrador.

6.2.1. Casos de responsabilidade objetiva do administrador

Não obstante a regra segundo a qual a culpa ou o dolo são requisitos essenciais para a responsabilização do administrador, o direito prevê que, em determinadas situações, ele será

responsabilizado independentemente de conduta dolosa ou culposa. É o que se denomina de responsabilidade objetiva, que, como regra, se aplica apenas a casos especificados em lei (em geral, quando a atividade normalmente desenvolvida pelo autor do dano implicar, por sua natureza, risco para os direitos de outrem). Além da responsabilização da pessoa física, a pessoa jurídica também pode ser responsabilizada.¹³⁶

No direito brasileiro, o Código de Defesa do Consumidor e a Lei Ambiental preveem, expressamente, a responsabilidade dos sócios e administradores sempre que a pessoa jurídica for obstáculo ao ressarcimento dos prejuízos aos consumidores ou ao meio ambiente.¹³⁷ Em outras palavras, havendo dano ao consumidor ou ao meio ambiente e não reparado o dano pela própria pessoa jurídica, respondem os sócios e os administradores.

Embora não prevista em lei, a jurisprudência trabalhista também tem aplicado a teoria da responsabilidade objetiva para ressarcimento de danos ao trabalhador, o que tem aumentado o número de casos de

^{136.} A Lei Anticorrupção (Lei nº 12.846/2013) prevê, em seu artigo 2º: “As pessoas jurídicas serão responsabilizadas objetivamente, nos âmbitos administrativo e civil, pelos atos lesivos previstos nesta Lei praticados em seu interesse ou benefício, exclusivo ou não”.

^{137.} Ver: Código de Defesa do Consumidor, artigo 28º, § 5º, e Lei nº 9.605/98 (do Meio Ambiente), artigo 4º.

responsabilidade de sócios, mesmo sem a comprovação de culpa ou dolo. No caso de administrador que não seja sócio, a maioria dos precedentes dos tribunais é no sentido da aplicação da teoria da responsabilidade subjetiva, ou seja, é necessária a demonstração de atos praticados com excesso de poder, desvio de finalidade, fraude e confusão patrimonial.

Cumprido notar que, na área tributária, o Superior Tribunal de Justiça firmou jurisprudência segundo a qual o inadimplemento da obrigação tributária pela sociedade não gera, por si só, a responsabilidade solidária do sócio administrador.¹³⁸ Via de regra, para que o sócio ou administrador sejam responsabilizados, é necessário que tenham agido de maneira dolosa (ou seja, com o intuito de cometer fraude, com excesso de poderes ou infração à lei, ao contrato ou ao estatuto da sociedade).

6.2.2. A responsabilidade do administrador decorrente da desconsideração da personalidade jurídica da sociedade

Foi dito, anteriormente, que a pessoa jurídica conta com autonomia jurídica e patrimonial, e que isso afasta qualquer tentativa de responsabilização

pessoal de sócios e administradores por dívidas da sociedade, a não ser excepcionalmente. Ou seja, há situações em que essa responsabilização pode ocorrer em decorrência da “desconsideração da personalidade jurídica da sociedade”, teoria que foi incorporada pela legislação brasileira por meio do artigo 50 do Código Civil, na esteira de decisões anteriores de nossos tribunais. Quando a personalidade jurídica é desconsiderada, os bens particulares de sócios e administradores podem ser atingidos, conforme os seguintes termos:

Artigo 50: “Em caso de abuso da personalidade jurídica, caracterizado pelo desvio de finalidade ou pela confusão patrimonial, pode o juiz, a requerimento da parte, ou do Ministério Público quando lhe couber intervir no processo, desconsiderá-la para que os efeitos de certas e determinadas relações de obrigações sejam estendidos aos bens particulares de administradores ou de sócios da pessoa jurídica beneficiados direta ou indiretamente pelo abuso”. (Código Civil, 2002).

De maneira bastante pragmática, sempre que o sócio ou administrador utilizar a sociedade para fins estranhos ao seu objeto social e à sua finalidade ou gerir a sociedade de modo a fazer com que o patrimônio desta se confunda com o dos sócios, administradores ou outras sociedades

¹³⁸.Ver: Súmula nº 430 do Superior Tribunal de Justiça.

do mesmo grupo, será possível o afastamento, por determinação do poder judiciário, da autonomia jurídica e patrimonial da pessoa jurídica para alcançar os bens particulares de seus administradores ou sócios.

Quadro 11 Definições do Código Civil

Aspecto	Definição e caracterização
Desvio de finalidade	<ul style="list-style-type: none">• Utilização da pessoa jurídica com o propósito de lesar credores e para a prática de atos ilícitos de qualquer natureza.• A mera expansão ou a alteração da finalidade original da atividade econômica específica da pessoa jurídica não representa desvio de finalidade.
Confusão patrimonial	<ul style="list-style-type: none">• Ausência de separação de fato entre os patrimônios, caracterizada pelo cumprimento repetitivo pela sociedade de obrigações do sócio ou do administrador ou vice-versa; pela transferência de ativos ou de passivos sem efetivas contraprestações, exceto os de valor proporcionalmente insignificante; e por outros atos de descumprimento da autonomia patrimonial.

A título de exemplo, imagine um sócio ou administrador que faz com que seus bens (imóveis, veículos, dentre outros), assim como suas despesas pessoais (inclusive de lazer), sejam pagos pela pessoa jurídica. Nesse caso, torna-se evidente que o sócio ou administrador utiliza a pessoa jurídica como extensão de seu próprio patrimônio, confundindo-o com o da pessoa jurídica. Desse modo, o princípio da autonomia jurídica e patrimonial da

pessoa jurídica já foi violado pelo próprio sócio ou administrador, não havendo razão para, com essa alegação, buscar-se a limitação da responsabilidade.

Tanto o Código Civil (artigo 50, §3º) quanto o Código de Processo Civil (artigo 133, §2º) incorporaram e regulamentaram o entendimento jurisprudencial acerca da possibilidade de desconsideração da personalidade jurídica inversa, ou seja, quando a sociedade é responsabilizada pelas dívidas dos sócios e administradores em razão de desvio de finalidade ou de confusão patrimonial. Nesse caso, em vez de o sócio responder com o seu patrimônio por dívidas da sociedade, é a sociedade que responde por dívidas pessoais dos sócios.

Desconsideração da personalidade jurídica >> o sócio ou administrador responde, com seus bens, pelas dívidas da sociedade.
Desconsideração da personalidade jurídica inversa >> a sociedade responde, com seus bens, pelas dívidas do sócio ou do administrador.

6.2.3. A responsabilidade pelos atos de outros administradores

Um administrador pode responder com seus próprios bens pelos prejuízos causados à sociedade ou a terceiros, como decorrência de atos praticados por outros administradores? Em outras palavras, a responsabilidade dos administradores é individual ou solidária?

Em relação às companhias, a resposta para essa questão nos é dada pela própria Lei das S.A., segundo a qual “o administrador não é responsável por atos ilícitos de outros administradores, salvo se com eles for conivente, se negligenciar em descobri-los ou se, deles tendo conhecimento, deixar de agir para impedir a sua prática”.¹³⁹

O texto é bastante claro em fixar a responsabilidade individual dos administradores, impondo a solidariedade apenas nos casos citados, o que reforça a necessidade de uma atuação diligente não apenas em relação aos seus próprios atos, mas também aos praticados por outros administradores.

A lei prevê ainda outra hipótese de responsabilidade solidária ao afirmar que “os administradores são solidariamente responsáveis pelos prejuízos causados em detrimento do não cumprimento dos deveres impostos por lei para assegurar o funcionamento normal da companhia, ainda que, pelo estatuto, tais deveres não caibam a todos eles”.¹⁴⁰

Tome-se como exemplo companhias que atuam sem as necessárias licenças ou específicas autorizações dos órgãos públicos. Caso tenham suas atividades paralisadas, como decorrência da não obtenção ou renovação de tais licenças e autorizações, os prejuízos daí

resultantes serão de responsabilidade de todos os administradores (conselheiros e diretores), ainda que, pelo estatuto, essa obrigação seja atribuída somente a um deles.

No caso de companhias abertas, caso haja, no estatuto social, descrição das atribuições específicas dos administradores, estes serão responsáveis apenas pelos deveres a eles impostos.¹⁴¹ No silêncio do estatuto, ou seja, caso não haja a descrição das atribuições específicas dos administradores, aí sim a responsabilidade será solidária.

Um administrador também poderá responder de maneira solidária pelos atos ilícitos praticados por seu predecessor ou pelo administrador competente na hipótese anteriormente referida, sempre que, tendo conhecimento de que este não cumpriu com seus deveres, deixar de comunicar o fato à assembleia geral.¹⁴²

Não se pode perder de vista o caso específico dos membros do conselho. Tratando-se de um órgão de deliberação colegiada, a solidariedade entre seus membros será sempre presumida. Assim sendo, o conselheiro que desejar eximir-se de responsabilidade por atos de outros administradores deverá consignar sua divergência em ata de reunião

¹³⁹.Conforme o artigo 158, §1º, da Lei das S.A.

¹⁴⁰.Conforme o artigo 158, §2º, da Lei das S.A.

¹⁴¹.Conforme o artigo 158, §3º, da Lei das S.A.

¹⁴².Conforme o artigo 158, §4º, da Lei das S.A.

do conselho. Se não for possível, esse profissional deverá dar ciência imediata e por escrito ao próprio conselho, ao conselho fiscal, se em funcionamento, ou à assembleia geral. Essa mesma regra aplica-se aos diretores.

Em relação às sociedades limitadas, o Código Civil também é explícito acerca da solidariedade no artigo 1.016, que dispõe que “Os administradores respondem solidariamente perante a sociedade e os terceiros prejudicados, por culpa no desempenho de suas funções” (Código Civil, 2002).

6.2.4. Responsabilidade dos administradores e as sociedades controladoras

Os administradores não podem, em prejuízo da companhia, favorecer sociedade coligada, controladora ou controlada, cumprindo a eles zelar para que as operações entre as sociedades, se houver, observem condições estritamente comutativas ou com pagamento compensatório adequado, sob pena de responderem perante a companhia por perdas e danos resultantes da contratação feita sem atender às condições acima.¹⁴³

Nesse sentido, criam-se condições específicas para a realização de transações com partes

¹⁴³.Conforme o artigo 245 da Lei das S.A.

relacionadas, que devem observar a comutatividade e o pagamento compensatório adequado.

As transações com partes relacionadas são um dos temas mais discutidos no âmbito das práticas de governança corporativa, uma vez que são operações que permitem a extração de benefícios privados da relação com a sociedade. Assim, no caso de companhias abertas, existem diversas obrigações informacionais relativas a tais operações,¹⁴⁴ permitindo que sejam realizadas com transparência e que os sócios, administradores e outras partes possam fiscalizar tais transações.

O *Código de melhores práticas de governança corporativa*, do IBGC, e o *Código brasileiro de governança corporativa* vão além e recomendam a elaboração de uma política de transações com partes relacionadas – obrigatória para as companhias listadas no Novo Mercado.

6.2.5. Ação de responsabilidade contra os administradores

A própria companhia pode ajuizar ação de responsabilidade contra o administrador pelos prejuízos causados ao seu patrimônio. A propositura da ação depende de prévia deliberação da assembleia geral.¹⁴⁵

¹⁴⁴.Conforme Instrução Resolução CVM n° 80, de 29 de março de 2022, artigo 33, XXXII, e Anexo F e item 16 do Formulário de Referência.

¹⁴⁵.Conforme o artigo 159 da Lei das S.A.

O administrador ou administradores contra os quais deva ser proposta ação ficarão impedidos de exercer suas funções e deverão ser substituídos na mesma assembleia que aprovar a propositura da ação de responsabilidade.

Aprovado o ajuizamento da ação, isso deverá ocorrer no menor prazo possível. Caso a ação não seja proposta pela companhia no prazo de três meses após a deliberação da assembleia geral, qualquer acionista poderá promovê-la.

Se a assembleia deliberar não promover a ação, esta poderá ser proposta por acionistas que representem 5%, pelo menos, do capital social da companhia. Nesse caso, os resultados da ação promovida por acionistas deferem-se à companhia, que, por sua vez, deverá indenizar os proponentes, até o limite dos resultados obtidos, de todas as despesas incorridas, com juros e correção monetária.

Importante ressaltar que, além da ação ajuizada pela companhia, acionistas ou terceiros diretamente prejudicados por atos de administradores também podem propor ações individuais, buscando reparação.

6.2.6. Aprovação de contas

Conforme mencionado anteriormente, a AGO é de suma importância para os administradores, uma vez que

a aprovação sem ressalvas das demonstrações financeiras e das contas exonera de responsabilidade os administradores e conselheiros fiscais, salvo erro, dolo, fraude ou simulação.¹⁴⁶ Assim, é de interesse dos administradores que providências sejam tomadas para a realização da AGO. O mesmo vale para as sociedades limitadas: a aprovação, sem reserva, do balanço patrimonial e do resultado econômico também exonera de responsabilidade os membros da administração e, se houver, os do conselho fiscal (salvo erro, dolo ou simulação).

As contas e as demonstrações financeiras são documentos distintos. As demonstrações financeiras são os documentos contábeis previstos no artigo 176 da Lei das S.A., enquanto as contas são informações contidas no relatório de administração previsto no artigo 133, de modo que pode ocorrer de a assembleia geral aprovar um, mas não o outro.

Eventuais ressalvas feitas pelo acionista, tanto na ata quanto em voto/manifestação em apartado (este último normalmente no caso de ata sumária), farão com que seja apurada a ressalva aventada, ficando o administrador responsável até a conclusão da investigação. Caso tal ressalva não seja apurada, poderá ser considerada sanada e o administrador desonerado de sua responsabilidade.

¹⁴⁶.Conforme o artigo 134, §3º, da Lei das S.A.

Mecanismo de soluções de controvérsias

Toda e qualquer sociedade está sujeita às divergências entre seus sócios, administradores, membros do conselho fiscal e entre estes e a própria sociedade, relativamente a conflitos societários. No silêncio do estatuto ou do contrato social, conforme o caso, tais questões, se não solucionadas de modo amigável, terão de ser decididas pelo Poder Judiciário.

Existem outras formas de resolução de conflitos societários, com vantagens e desvantagens em relação ao Poder Judiciário. A efetiva solução do conflito pela via judicial, em regra, pela quantidade de recursos e instâncias de julgamento previstos na legislação processual civil, pode demandar tempo excessivo.

Compete ao administrador conhecer as formas de resolução de controvérsias previstas no estatuto ou no contrato social e, sempre que possível, estimular as partes a buscarem alternativas de solução de conflitos, sugerindo aos sócios, se for o caso, a alteração no estatuto ou do contrato social. Essas formas são as seguintes:

- Conciliação: um terceiro conduzirá as partes na solução do conflito, podendo sugerir formas de solução. O acordo firmado pelas partes deve ser homologado judicialmente para ter força de título executivo.
- Mediação: um terceiro auxiliará as partes na solução do conflito, sem opinar. As próprias partes devem propor a forma de solução do litígio. O acordo firmado pelas partes deve ser homologado judicialmente para ter força de título executivo.
- Arbitragem: a resolução de conflitos é submetida a um ou mais terceiros (árbitros), por meio da convenção de arbitragem. Ao optarem pela arbitragem, a via judicial é afastada. A sentença arbitral produz os mesmos efeitos da sentença judicial.

O processo arbitral normalmente é mais célere, uma vez que suas regras são mais flexíveis e não cabe recurso das decisões. Além disso, propicia maior segurança às partes, na medida em que as causas serão julgadas por árbitros com notório conhecimento da matéria, usualmente escolhidos por ambas as partes, os quais, por sua vez, elegerão um presidente para direção dos trabalhos. Deve-se levar em conta, por outro lado, que os custos da arbitragem são mais elevados, embora atenuados pela circunstância de ocorrer a decisão definitiva em menos tempo, o que pode compensar o maior dispêndio.

Por essas vantagens, tem crescido o número de sociedades cujos estatutos, contratos sociais e/ou acordos de sócios estabelecem mecanismos alternativos e muitas vezes escalonados como formas de solução de conflitos societários e no intuito de preservar o relacionamento entre os sócios, com a obrigatoriedade de submeter o conflito primeiramente à conciliação ou à mediação, antes de iniciar um processo judicial ou arbitral.

7. Término do mandato

Em geral, os mandatos dos administradores encerram-se com o término do prazo de gestão. Entretanto, os administradores devem permanecer no exercício de suas funções até que novos administradores sejam eleitos e tomem posse nos respectivos cargos. Assim, evita-se que a sociedade fique sem administradores durante a fase de transição, que dura do término dos mandatos até a posse dos sucessores. Trata-se de uma prorrogação legal.

O mandato do administrador pode ainda ser encerrado por diversas razões, tais como:

- destituição pela assembleia ou pelo conselho de uma companhia, por uma reunião de sócios de uma sociedade limitada ou por uma alteração no contrato social;
- falecimento ou incapacidade para o exercício de suas funções;
- ausência reiterada às reuniões da diretoria e do conselho, quando

previsto no estatuto e/ou contrato social ou outros documentos de governança da companhia;

- renúncia.

O administrador deve estar atento para a necessidade de fazer publicidade do término do seu mandato para que terceiros tomem conhecimento do rompimento do vínculo obrigacional entre ele e a sociedade. Em relação às companhias abertas, a companhia deverá reapresentar o Formulário de Referência em até sete dias úteis atualizando o quadro de administradores. Para as companhias listadas no Novo Mercado, é necessário divulgar a renúncia ou destituição de membros do conselho de administração ou diretores estatutários até o dia útil seguinte ao que a companhia foi informada sobre tal fato. Apesar de não ser uma prática obrigatória para outras companhias, recomenda-se sua utilização para permitir que os

acionistas e outras partes interessadas sejam imediatamente informadas.

É importante que o administrador reflita sobre a divulgação das razões que o fizeram sair da companhia. Tal informação pode ser de grande utilidade para o mercado ao evidenciar práticas que possam ser contrárias às crenças daquele determinado administrador.

A publicidade é garantida por meio de uma série de procedimentos que serão examinados a seguir. O administrador deve ser diligente no seu acompanhamento e estar atento para o fato de que, sem essa publicidade, o encerramento do mandato não surtirá efeito perante terceiros, ou seja, a renúncia poderá ser desconsiderada por terceiros. Se a companhia não adotar os procedimentos necessários à

publicidade do término do mandato, a Lei das S.A.¹⁴⁷ faculta ao administrador fazê-lo por si, sendo recomendável que o faça.

7.1. Destituição

A destituição do administrador corresponde à revogação dos poderes outorgados ao administrador, ou seja, é o término do mandato por decisão do órgão que o elegeu. Tanto para as companhias como para as sociedades limitadas, a destituição pode ser efetuada a qualquer tempo, basta que sejam observados os procedimentos de convocação, instalação e deliberação do órgão competente para aprovar a destituição.

¹⁴⁷. No artigo 151 da Lei das S.A..

Quadro 12 Atenção aos procedimentos para a destituição do conselheiro ou diretor

Tipo de sociedade	O que deve ser feito	Onde os procedimentos estão previstos
Companhias	Observar os procedimentos para a realização da assembleia ou reunião do conselho.	Estatuto, Lei das S.A. ou regimentos internos do conselho de administração ou da diretoria.
Sociedades limitadas	Observar os procedimentos aplicáveis à realização da reunião de sócios ou alteração do contrato social.	Contrato social, Código Civil e eventuais regimentos internos.

A partir da deliberação da assembleia ou do conselho ou da reunião de sócios ou da alteração do contrato social, a destituição do conselheiro ou diretor surte efeito imediato perante a sociedade e o próprio profissional destituído. No entanto, perante terceiros de boa-fé, a destituição somente terá efeito após o registro e a publicação do ato que aprovar a destituição (no caso das companhias) na Junta Comercial competente. No caso das sociedades limitadas, não é necessário publicar a alteração contratual e nem a ata da reunião de sócios que aprovar a destituição. Basta o registro desses documentos perante a Junta Comercial.

Nas companhias, a deliberação deverá ser objeto de ata lavrada em livro próprio, assinada pelos representantes da mesa (presidente e secretário), bem como por tantos quantos bastem para a aprovação da destituição dos membros do conselho ou da diretoria, de acordo com os quóruns legais e/ou estatutários da companhia.¹⁴⁸

148. Para as companhias abertas, a ata deverá ser entregue pelo sistema eletrônico da CVM e estar disponível na rede mundial de computadores, conforme previsto na Resolução CVM nº 80, de 29 de março de 2022, art. 33, V. Além disso, nos termos do artigo 25, §3º, da Resolução CVM nº 80, de 29 de março de 2022, a companhia deverá atualizar o Formulário de Referência em até sete dias úteis.

O que fazer após a destituição do administrador – companhias abertas

- 1.** Divulgar comunicado ao mercado ou fato relevante (obrigatório para companhias do Novo Mercado)
O que deve ser feito:
 - Divulgar a destituição do administrador no sistema Empresas.Net e na página de relações com investidores da companhia, por meio de fato relevante ou comunicado ao mercado.
Quando deve ser feito:
 - Até o dia útil seguinte à realização da reunião que deliberou pela destituição do administrador.
- 2.** Divulgar a ata
O que deve ser feito:
 - Divulgar a ata da assembleia ou reunião do conselho que deliberou a destituição do administrador no sistema Empresas.Net e na página de relações com investidores da companhia.
- 3.** Alterar o Formulário de Referência
Quando deve ser feito:
 - Em até sete dias úteis da deliberação.
- 4.** Arquivar a ata
O que deve ser feito:
 - Arquivar na Junta Comercial a certidão ou cópia autêntica da ata da assembleia ou reunião do conselho que deliberou a destituição do administrador.
Quando deve ser feito:
 - O protocolo da Junta Comercial deve ser feito em até 30 dias contados da deliberação. A destituição somente surte efeito contra terceiros a partir da data do efetivo despacho de seus arquivamentos na Junta Comercial.

Além dos procedimentos legais já referidos, a companhia pode, ainda, divulgar a mudança de sua administração por outros meios, de modo a atingir o maior público possível, tal como em seu site na internet e/ou mediante o envio de comunicação dirigida a seus clientes, fornecedores, instituições financeiras, entre outros.

O que fazer após a destituição do administrador – sociedades limitadas

Veja, a seguir, o que a sociedade limitada deve fazer para que a destituição do administrador gere efeitos perante terceiros:

1. Arquivar a ata

O que deve ser feito:

- Arquivar na Junta Comercial a certidão ou cópia autêntica da ata da reunião de sócios ou alteração do contrato social que deliberou a destituição do administrador.

Quando deve ser feito:

- Depende do modo de formalização da destituição, se por meio de alteração do contrato social ou reunião de sócios. Veja a seguir:

Modo de formalização da destituição Alteração do contrato social Reunião de sócios

Prazo para protocolar documento na Junta Comercial

30 dias após a deliberação.

20 dias da data de deliberação*.

*Conforme artigo 1.075, §2º, do Código Civil.

Se o protocolo for feito fora desses prazos, a destituição somente surtirá efeito contra terceiros a partir da data do efetivo despacho de seus arquivamentos na Junta Comercial.

7.2. Renúncia

A renúncia é o ato unilateral de desligamento do administrador de suas funções e independe da aceitação da sociedade, de modo que se aperfeiçoa a partir do momento em que ele comunica sua decisão à sociedade. Na ausência dessa comunicação, presume-se que o mandato continua em vigor. Nem a Lei

das S.A. e nem o Código Civil impõem modelo ou conteúdo específico para a comunicação da renúncia, apenas fazem referência à necessidade de sua formalização (comunicação escrita) e entrega à sociedade. A seguir, estão especificadas as providências que devem ser tomadas com relação a elaboração, entrega e registro da carta de renúncia.

7.2.1. Elaborar e entregar a carta de renúncia

- Recomenda-se que a carta de renúncia contenha, no mínimo, a qualificação do administrador, os motivos que o levaram à renúncia e a data de encerramento do mandato.¹⁴⁹
- É recomendável que a carta seja entregue ao presidente do órgão da administração a que pertence o administrador ou ao órgão

149. O anexo IX contém um modelo de carta de renúncia, que, como todo modelo, deve ser utilizado apenas como referência, devendo ser adaptado para cada caso concreto e, se necessário, mediante consulta prévia a um profissional jurídico ou advogado.

imediatamente superior, com cópia para todos os administradores.

Estes, tendo conhecimento imediato da renúncia, deverão tomar as medidas necessárias para formalizar o desligamento do referido administrador e nomear eventual substituto.

- É recomendável que o administrador obtenha comprovante de entrega da carta de renúncia para evitar eventuais dúvidas acerca da data de desligamento.
- Uma vez entregue a comunicação na sede da companhia, a renúncia é irrevogável.

Quadro 13 Para quem comunicar a renúncia – companhias abertas

Quem renuncia	Entrega carta para	Com cópia para
Diretor	Diretor-presidente	Demais diretores e presidente do conselho ou acionistas controladores (para companhias de capital fechado).
Diretor-presidente	Presidente do conselho, se este órgão existir, ou, nas companhias de capital fechado, também para os acionistas controladores.	Demais conselheiros
Conselheiro	Presidente do conselho e, no caso de companhias de capital fechado, também aos acionistas controladores.	Demais conselheiros
Presidente do conselho	Acionistas controladores	Demais conselheiros

Nas sociedades limitadas, a carta de renúncia deve ser endereçada aos sócios e aos demais administradores.

7.2.2. Registrar a carta de renúncia na Junta Comercial

Perante terceiros, a publicidade da renúncia formaliza-se mediante o arquivamento pela Junta Comercial da carta de renúncia e sua publicação. O material publicado também deve ser objeto de registro na Junta Comercial. Tais procedimentos podem ser providenciados tanto pela companhia como pelo próprio renunciante. Enquanto isso não ocorrer, a renúncia somente será considerada eficaz perante a companhia. O mesmo procedimento é aplicável às sociedades limitadas, ou seja, a sociedade ou o próprio administrador podem arquivar a carta de renúncia na Junta Comercial e providenciar sua publicação no Diário Oficial do estado onde a sociedade tem sede e em jornal de grande circulação.¹⁵⁰

7.2.3. Outros procedimentos

Em relação às companhias abertas, a companhia deverá reapresentar o Formulário de Referência em até sete dias úteis da renúncia, atualizando o quadro de administradores. Para as companhias listadas no Novo Mercado, é mandatário divulgar a renúncia de membros do conselho de administração ou diretores estatutários até o dia útil seguinte em que a companhia for informada sobre tal fato, sendo que tal

divulgação poderá ocorrer por meio de fato relevante ou comunicado ao mercado, a depender do impacto da saída do administrador dos quadros da empresa. Para as demais companhias, essa prática é recomendável.

Aplicam-se, nesse aspecto, as mesmas regras relativas à destituição de administradores.

7.3. Vacância

Em caso de vacância de um ou mais cargos, os demais administradores devem, primeiramente, verificar a existência de normas específicas no estatuto e/ou em regimentos internos, para nomeação do(s) substituto(s), tal como a existência de suplentes,¹⁵¹ a possibilidade, ou não, de acumulação de funções e prazo para convocação do órgão que deve eleger o(s) substituto(s) etc. Se o estatuto for omissivo a respeito da matéria, devem ser observados os procedimentos previstos na Lei das S.A. a respeito do tema, conforme a seguir exposto.

Nas sociedades limitadas, os administradores (diretores e conselheiros) são sempre eleitos pelos sócios, em reunião de sócios ou por meio de alteração do contrato social da sociedade.

^{150.} Conforme o artigo 1.063, §3º, combinado com o artigo 1.152, § 1º, do Código Civil.

^{151.} Ver: IBGC, *Código das melhores práticas de governança corporativa*, 5. ed., item 2.9, segundo o qual a existência de conselheiros suplentes não é uma boa prática de governança corporativa e deve ser evitada.

Quadro 14 Como são escolhidos os administradores substitutos

Vacância	Quem nomeia novo administrador/o que faz
Cargo do conselho	Membros remanescentes do conselho nomeiam novo administrador, que permanece até a próxima assembleia.
Maioria dos cargos do conselho	Membros remanescentes convocam assembleia para proceder eleição. Companhias que se sujeitarem à Resolução CVM nº 81/2022 devem utilizar o boletim de voto a distância para a eleição da totalidade dos membros do conselho de administração. ¹⁵²
Todos os cargos do conselho	Diretoria convoca assembleia para proceder eleição. ¹⁵³ Companhias que se sujeitarem à Resolução CVM nº 81/2022 devem utilizar o boletim de voto a distância para a eleição da totalidade dos membros do conselho de administração. ¹⁵⁴
Cargo na diretoria	Assembleia ou reunião do conselho, quando existente. Se permitido pelo estatuto, um dos diretores remanescentes poderá ocupar cargo vago e acumular funções.
Todos os cargos da diretoria	Não existindo o conselho para nomear substitutos, caberá ao conselho fiscal, se instalado, ou a qualquer acionista, convocar urgentemente uma assembleia para nomeação de novos diretores. O representante do maior número de ações deve praticar, até a realização da assembleia, os atos urgentes de administração da companhia.

É importante destacar que os substitutos são nomeados para completar o prazo de gestão daqueles que foram substituídos e não para um novo prazo de mandato.

Apesar do caráter de urgência na nomeação de substitutos, sempre devem ser respeitados, sob pena de nulidade e/ou de ineficácia, os seguintes aspectos:

- procedimentos de convocação, instalação e deliberação da assembleia ou do conselho, conforme o caso;
- requisitos de elegibilidade aplicáveis aos administradores, não sendo admitidas exceções em razão da urgência do tema;
- prestação de garantia, quando assim for determinado pelo estatuto da companhia;
- procedimentos para a publicidade do ato de eleição; e
- procedimentos de posse e investidura dos administradores eleitos.

152. Artigo 26, § 1º, II, 'b' da Resolução CVM nº 81/2022 aplica-se exclusivamente às companhias abertas registradas na categoria A e autorizadas por entidade administradora de mercado à negociação de ações em bolsas de valores. O disposto na Resolução não se aplica a essas companhias quando não possuírem ações em circulação, assim consideradas as ações da companhia, com exceção das de titularidade do controlador, das pessoas a ele vinculadas, dos administradores da companhia e daquelas mantidas em tesouraria.

153. Conforme o artigo 150, caput e §1º, da Lei das S.A.

154. Artigo 26, § 1º, II, 'b' da Resolução CVM nº 81/2022 aplica-se exclusivamente às companhias abertas registradas na categoria A e autorizadas por entidade administradora de mercado à negociação de ações em bolsas de valores. O disposto na Instrução não se aplica a essas companhias quando não possuírem ações em circulação, assim consideradas as ações da companhia, com exceção das de titularidade do controlador, das pessoas a ele vinculadas, dos administradores da companhia e daquelas mantidas em tesouraria.

8. Pós-mandato

Mesmo após encerrado o mandato, há uma série de precauções que os administradores devem tomar para que não sejam responsabilizados, minimizando os riscos de serem demandados por obrigações referentes a uma sociedade de cuja administração eles não participam mais.

O administrador deve estar atento às garantias pessoais que eventualmente concedeu em favor da companhia, assim como dar baixas em cadastros. A seguir, serão detalhados esses procedimentos.

8.1. Substituição de garantias pessoais prestadas em favor da companhia

Algumas companhias exigem que o administrador eleito assegure o exercício do cargo mediante a prestação de penhor de ações de emissão da companhia ou outra garantia. Essa é uma possibilidade dada pela Lei das S.A., que a faculta à

companhia, desde que esta preveja no seu estatuto.

Um dos cuidados que o administrador deve tomar, após o término de seu mandato, é o de aguardar a aprovação de suas contas para ter o direito de exigir a extinção das garantias porventura prestadas.

Outra questão importante a ser observada pelo administrador é a substituição de eventuais garantias pessoais outorgadas em favor da sociedade, já que é prática comum que o administrador figure como avalista ou fiador em empréstimos e outras obrigações assumidas pela sociedade. Muitas vezes, mesmo tendo deixado a sociedade, o administrador não exige que ela o substitua na prestação dessas garantias ou que assegure que, quando a substituição não for possível, a companhia o manterá isento de qualquer responsabilidade ou demanda delas decorrentes.

8.2. Dar baixa em cadastros

Quando o mandato do administrador se encerrar, é recomendável que ele inste a sociedade a comunicar expressamente tal fato às autoridades fazendárias municipais, estaduais e federais, bem como aos demais órgãos aos quais a sociedade esteja sujeita a registro ou cadastro (como órgãos de classe, autarquias etc.), procedendo-se à baixa do seu nome nesses cadastros, de modo a evitar o seu envolvimento em procedimentos relativos a fatos posteriores a sua desvinculação. É recomendável que, quando do encerramento de seu vínculo com a sociedade, o administrador acorde um prazo para que ela solicite a baixa de seus dados pessoais junto aos cadastros da sociedade nos órgãos competentes, e acompanhe se de fato as baixas foram efetivadas.

8.3. Responsabilidade - prescrição

Após o término de vigência do mandato do administrador, este continuará sujeito às responsabilidades inerentes à função em decorrência dos atos praticados durante o seu vínculo com a sociedade. Essa situação perdurará até que as contas da administração relativas ao período em que vigeu o mandato do administrador em questão sejam aprovadas, dando-lhe quitação dos atos de gestão praticados ou, ainda, depois de decorridos os seguintes prazos prescricionais para propositura de ações em face dos administradores. Confira, na tabela a seguir, quais são esses prazos.

Quadro 15 Prazos prescricionais (prazos limite) para a propositura de ações

Prazo prescricional (em anos)	Início do prazo	Ação
2	Assembleia geral que aprovar as contas dos administradores.	Ação para anular a deliberação de aprovação das contas dos administradores por violação da lei ou do estatuto ou por erro, dolo, fraude ou simulação nas contas ou nas demonstrações financeiras da companhia.
3	Publicação da ata que aprovar o balanço referente ao exercício em que a violação tenha ocorrido.	Ação contra os administradores para deles haver reparação civil por atos culposos ou dolosos, no que se refere à violação da lei, do estatuto ou da convenção de grupo.
3	Publicação da ata da assembleia-geral ordinária do exercício em que as participações tenham sido pagas.	Ação contra os administradores ou titulares de partes beneficiárias para restituição das participações no lucro recebidas de má-fé, contado o prazo da data da publicação da ata da assembleia-geral ordinária do exercício em que as participações tenham sido pagas.
3	Publicação da oferta.	Ação contra o violador do dever de sigilo de que trata o artigo 260 da Lei das S.A. para dele haver reparação civil.

Anexos

Os modelos que constam desta publicação são meramente ilustrativos e cada empresa deve adaptá-los conforme sua realidade e a legislação aplicável.

Anexo I

Procuração outorgada pelo administrador em nome da sociedade

Procuração

Pelo presente instrumento particular, [denominação social], sociedade [por ações/ limitada] com sede na [endereço], [cidade], [estado], inscrita no CNPJ/ME sob o nº [informar o nº do CNPJ] e no NIRE [informar o nº do NIRE], neste ato representada nos termos do Artigo [informar o nº do artigo] do [estatuto / contrato social] por seu(s) diretor(es) Sr(a)(s). [nome], [nacionalidade], [estado civil], [profissão], portador(a) da cédula de identidade RG nº [informar o nº do RG] e inscrito(a) no CPF/ME sob o nº [informar o nº do CPF], e [nome], [nacionalidade], [estado civil], [profissão], portador(a) da cédula de identidade RG nº [informar o nº do RG] e inscrito(a) no CPF/ME sob o nº [informar o nº do CPF], ambos com endereço comercial supra (doravante denominada “Outorgante”), neste ato e na melhor forma de direito, nomeia e constitui como seu(s) procurador(es), Sr(a)(s). [nome], [nacionalidade], [estado civil], [profissão], portador(a) da cédula de identidade RG nº [informar o nº do RG] e inscrito(a) no CPF/ME sob o nº [informar o nº do CPF], residente e domiciliado(a) na [endereço], [cidade], [estado], e [nome], [nacionalidade], [estado civil], [profissão], portador(a) da cédula de identidade RG nº [informar o nº do RG] e inscrito(a) no CPF/ME sob o nº [informar o nº do CPF], residente e domiciliado(a) na [endereço], [cidade], [estado], a quem a Outorgante confere, amplos e gerais poderes para que, ambos, em conjunto entre si ou isoladamente, nos casos permitidos pelo Artigo [informar o nº do artigo] do [estatuto / contrato social] da Outorgante, possam praticar os seguintes atos:

- i. [descrição de poderes a serem outorgados];
- ii. praticar, enfim, todos os atos necessários à representação da Outorgante e necessários ao fiel cumprimento deste mandato, que terá validade por [dias/ meses/ano], a partir desta data, sendo [permitido/vedado] o subestabelecimento.

[local e data]

[outorgante]

[diretores]

Anexo II

Procuração outorgada pelo administrador em nome próprio

Procuração

[nome], [nacionalidade], [estado civil], [profissão], portador(a) da cédula de identidade RG nº [•] e inscrito(a) no CPF/ME sob o nº [•], residente e domiciliado(a) na [endereço], [cidade], [estado], e [nome], [nacionalidade], [estado civil], [profissão], portador(a) da cédula de identidade RG nº [•] e inscrito(a) no CPF/ME sob o nº [•], residente e domiciliado(a) na [endereço], [cidade], [estado], (doravante “Outorgante”), na qualidade de [diretor/membro do conselho de administração] da [denominação social], sociedade [por ações/limitada] com sede na [endereço], [cidade], [estado], inscrita no CNPJ/ME sob o nº [•] e inscrita no NIRE [•] (doravante “sociedade”), neste ato e na melhor forma de direito, nomeia e constitui como seu procurador, Sr(a). [nome], [nacionalidade], [estado civil], [profissão], portador(a) da cédula de identidade RG nº [•] e inscrito(a) no CPF/ME sob o nº [•], residente e domiciliado(a) na [endereço], [cidade], [estado], e igualmente membro da [diretoria/ conselho de administração]¹⁵⁵ da sociedade, a quem o(a) Outorgante confere amplos e gerais poderes para que possa praticar os seguintes atos, nos termos do artigo [•] do [estatuto / contrato] social da companhia:

- i. [descrição dos poderes a serem outorgados]
- ii. praticar, enfim, todos os atos necessários à representação do(a) Outorgante para o fiel cumprimento deste mandato, que terá validade por [•] (•) [dias/meses/ano], a partir desta data, sendo [permitido/vedado] o subestabelecimento.

[local e data]

[outorgante]

¹⁵⁵. Ver artigo 139 da Lei nº 6.404/76, cujos termos abordam que as atribuições e os poderes conferidos por lei aos órgãos de administração não podem ser outorgados a outro órgão, criado por lei ou pelo estatuto.

Anexo III

Procuração outorgada por administrador residente no exterior¹⁵⁶

Procuração

[nome], [nacionalidade], [estado civil], [profissão], portador(a) do passaporte n° [•], com endereço profissional [endereço], [cidade], [estado/província], [país], [ora de passagem pelo Brasil¹⁵⁷] (doravante denominado(a) “Outorgante”), neste ato e na melhor forma de direito, nomeia e constitui o(a) Sr(a). [nome], [nacionalidade], [estado civil], [profissão], portador(a) da cédula de identidade RG n° [•] e inscrito(a) no CPF/ME sob o n° [•], com endereço profissional [endereço], [cidade], [estado], Brasil, como seu(sua) representante legal no Brasil com poderes especiais para receber citações em ações contra ele propostas com base na legislação societária [e receber citações e intimações em processos administrativos instaurados pela Comissão de Valores Mobiliários¹⁵⁸]. Esta procuração é válida por um período de 3 (três) anos, após o término do mandato do(a) Outorgante como membro [da diretoria / do conselho de administração] da [denominação social], sociedade [por ações / limitada], com sede na [endereço], [cidade], [estado], Brasil, inscrita no CNPJ/ME sob o n° [•] e no NIRE [•], e deverá ser regulada e interpretada de acordo com as leis do Brasil.

[local e data]

[outorgante]

156. Caso a procuração seja outorgada no exterior e em língua estrangeira, para ser válida no Brasil, ela deverá, no país onde foi emitida, ser notariada e consularizada no Consulado Geral do Brasil ou apostilada (nesse último caso, somente se o referido país emissor for signatário da Convenção de Haia). No Brasil, a procuração deve ser traduzida para o português por tradutor juramentado e registrada no cartório de títulos e documentos no domicílio do outorgado.

157. Aplicável somente se o administrador não residente estiver no Brasil no momento da outorga da procuração.

158. Aplicável somente no caso de exercício de cargo de administração em companhia aberta.

Anexo IV

Declaração de aceitação do cargo de administrador

[local e data]

À

[denominação social]

[endereço]

A/C [acionistas / conselho de administração]¹⁵⁹

[sócios]¹⁶⁰

Prezados Senhores:

Eu, [nome e qualificação do(a) candidato(a) a membro da diretoria/conselho de administração], declaro, sob as penas da lei [e para os fins da Resolução CVM nº 80/2022]¹⁶¹, que:

- i. não estou impedido(a), por lei especial, ou condenado(a) por crime falimentar, de prevaricação, peita ou suborno, concussão ou peculato contra a economia popular, a fé pública ou a propriedade ou a pena criminal que vede, ainda que temporariamente, o acesso a cargos públicos, como previsto no § 1º do Art. 147 da Lei nº 6.404/76;
- ii. [não estou condenado(a) a pena de suspensão ou inabilitação temporária aplicada pela Comissão de Valores Mobiliários, que me torne inelegível para o cargo de administração de Companhia aberta, como estabelecido no § 2º do Art. 147 da Lei nº 6.404/76]¹⁶²;

159. Aplicável no caso de companhias. A carta deverá ser endereçada aos acionistas no caso de eleição de membro do conselho de administração ou de eleição de membros da diretoria, quando a companhia não possuir conselho de administração instalado.

160. Aplicável no caso de sociedades limitadas.

161. Aplicável no caso de eleição de membros da administração de companhias abertas.

162. Aplicável no caso de eleição de membros da administração de companhias abertas.

- iii. atendo ao requisito de reputação ilibada estabelecido pelo § 3º do Art. 147 da Lei nº 6.404/76;
- iv. não ocupo cargo em sociedade que possa ser considerada concorrente da Companhia, tenha ou represente interesse conflitante, na forma dos incisos I e II do § 3º do Art. 147 da Lei nº 6.404/76.

Atenciosamente,
[nome]

Anexo V

Termo de posse de administrador de companhia aberta

[Companhia]
CNPJ/ME nº [·]
NIRE [·]

Termo de posse

Pelo presente Termo de posse, toma posse nesta data, o(a) Sr(a). [·], [qualificação], com endereço na [·], eleito para ocupar o cargo de [·] da [companhia], sociedade por ações de capital aberto, com sede na [·], inscrita no CNPJ/ME sob o nº [·] (“Companhia”), na assembleia geral ordinária da companhia realizada em [·], para um mandato que se encerrará em [·].

O(a) Sr(a). [·] declara, para todos os fins de direito: (i) que não está impedido(a) por lei especial, ou condenado por crime falimentar, de prevaricação, peita ou suborno, concussão, peculato, contra a economia popular, a fé pública ou a propriedade, ou a pena criminal que vede, ainda que temporariamente, o acesso a cargos públicos, como previsto no §1º do Art. 147 da Lei nº 6.404/76, de 15 de dezembro de 1976, conforme alterada (“Lei das S.A.”); (ii) que não está sujeito(a) aos efeitos de nenhuma condenação criminal, nenhum processo administrativo ou pena aplicada perante a Comissão de Valores Mobiliários, nenhuma condenação transitada em julgado, seja na esfera judicial ou administrativa, a qual o(a) torne inelegível para os cargos de administração de companhia aberta, como estabelecido no §2º do Art. 147 da Lei das S.A., ou que o(a) tenha impossibilitado ou impedido de exercer atividade profissional ou comercial; (iii) que não é considerado(a) pessoa politicamente exposta, nos termos da Resolução CVM nº 50, de 31 de agosto de 2021; e (iv) sua total e irrestrita concordância com todos os termos e condições do estatuto social da companhia, inclusive com a cláusula compromissória nele prevista, nos termos do art. 4º da Lei 9.307, de 23 de setembro de 1996, conforme alterada.

[local], [data]

[nome]

Anexo VI

Convocação para reunião do conselho / diretoria

[denominação social]
CNPJ/ME sob o nº [•]
NIRE [•]

Ao conselheiro(a)/diretor(a)
Sr(a). [nome]
[endereço]

Consoante estabelecido no artigo [•] do estatuto social da companhia, venho, por meio desta, convocá-lo(a) para a reunião [do conselho de administração/diretoria], que será realizada às [horas] do dia [data] de [mês] de [ano], na sede social da companhia, localizada na [endereço, cidade, estado], a fim de que esse órgão possa examinar, discutir e votar as seguintes matérias, conforme atribuições previstas no artigo [•] do estatuto social da companhia:

- i. [listar matérias];
- ii. [listar matérias].

Aproveitamos a oportunidade para encaminhar, para análise de V.Sa., os seguintes documentos que serão discutidos na referida reunião:

- i. [listar documentos];
- ii. [listar documentos].

[local e data]
[pessoa responsável pela convocação, conforme estatuto social]

Anexo VII

Registro de divergência em ata

[local e data]

À

[denominação social]

[endereço]

A/C [secretário(a) da reunião]

Prezados Senhores:

Eu, [nome], na qualidade de membro [da diretoria/do conselho de administração] da sociedade, venho, por meio desta e para os fins do disposto no §1º do artigo 158 da Lei nº 6.404/76, fazer constar em ata minha expressa divergência em relação ao(s) [descrever ato ou deliberação da administração], pelos motivos a seguir expostos:

[descrição fundamentada da divergência]

Atenciosamente,

[nome]

Recebido em: [data]

Por: _____

Anexo VIII

Comunicação de divergência

[local e data]

À

[denominação social / CVM]

[endereço]

A/C [acionistas / conselho de administração / conselho fiscal]

Prezados Senhores:

Eu, [nome], na qualidade de membro [da diretoria/do conselho de administração] da companhia, venho, por meio desta e para os fins do disposto no §1º do artigo 158 da Lei nº 6.404/76, comunicar minha expressa divergência em relação ao(s) [descrever ato ou deliberação da administração], pelos motivos a seguir expostos:

[descrição fundamentada da divergência]

Atenciosamente,

[nome]

Recebido em: [data]

Por: _____

Anexo IX

Carta de renúncia

[local e data]

À

[denominação social]

[endereço]

Atenção: Srs. [sócios]/[conselheiros]

Ref.: Renúncia ao cargo de [membro do conselho de administração]/[diretor/
administrador]

Prezados Senhores:

Comunico, pela presente, minha renúncia irrevogável e irretroatável ao cargo de [membro [suplente] do conselho de administração]/[diretor]/ da [denominação social] (“sociedade”), para o qual fui eleito na [assembleia geral/reunião do conselho de administração/reunião de sócios] da sociedade, realizada em [data], razão pela qual, solicito as providências de V.Sas. para minha substituição no referido cargo, especialmente as alterações cadastrais perante todas as pessoas jurídicas de direito público e/ou privado em que tal alteração for necessária.

Por fim, expresso meus sinceros votos de sucesso à sociedade.

Atenciosamente,

[nome]

Recebemos em: [indicar data]

[denominação social da sociedade]
[indicar representantes da sociedade]

Referências

- BANCO CENTRAL DO BRASIL. Conselho Monetário Nacional. *Resolução CMN n° 4.910*, de 27 de maio de 2021. Disponível em: <<https://www.bcb.gov.br/estabilidadefinanceira/exibenormativo?tipo=Resolu%C3%A7%C3%A3o%20CMN&numero=4910>>. Acesso em: 5 set. 2022.
- _____. Conselho Monetário Nacional. *Resolução CMN n° 4.878*, de 23 de dezembro de 2020. Disponível em: <<https://www.bcb.gov.br/estabilidadefinanceira/exibenormativo?tipo=Resolu%C3%A7%C3%A3o%20CMN&numero=4878>>. Acesso em: 5 set. 2022.
- _____. Diretoria Colegiada. *Circular n° 3136, 11 de julho de 2002*. Diário Oficial da União, 11 jul. 2002.
- BRASIL. Colegiado da Comissão de Valores Mobiliários. *Processo administrativo 2015/339*. Relator: Pablo Renteria, 25/09/2018, Rio de Janeiro.
- BRASIL. *Decreto n° 8.420, 18 de março de 2015*. Diário Oficial da União. Brasília, 19 mar. 2015.
- BRASIL. Colegiado da Comissão de Valores Mobiliários. *Processo administrativo 2007/3453*. Relator: Sergio Weguelin, 04/03/2008, Rio de Janeiro.
- BRASIL. Colegiado da Comissão de Valores Mobiliários. *Processo administrativo 2005/0097*. Relatora: Maria Helena de Santana, 15/03/2006, Rio de Janeiro.
- BRASIL. Colegiado da Comissão de Valores Mobiliários. *Processo administrativo 2005/1443*. Relator: Pedro Oliva Marcilio de Sousa, 10/05/2006, Rio de Janeiro.
- BRASIL. Colegiado da Comissão de Valores Mobiliários. *Processo administrativo 18/08*. Relator: Alexandro Broedel Lopes, 14/12/2010, Rio de Janeiro.
- BRASIL. Colegiado da Comissão de Valores Mobiliários. *Inquérito administrativo 04/99*. Relatora: Norma Jonssen Parente, 17/04/2002, Rio de Janeiro.
- BRASIL. *Decreto n° 3.048, 06 de maio de 1999*. Aprova o Regulamento da Previdência Social, e dá outras providências. Diário Oficial da União, 7 mai. 1999.
- BRASIL. *Lei n° 14.195, 26 de agosto de 2021*. Dispõe sobre a facilitação para abertura de empresas, sobre a proteção de acionistas minoritários, sobre a facilitação do comércio exterior, sobre o Sistema Integrado de Recuperação de Ativos (Sira), sobre as cobranças realizadas pelos conselhos profissionais, sobre a profissão de tradutor e intérprete público, sobre a obtenção de eletricidade, sobre a desburocratização societária e de atos processuais e a prescrição intercorrente na Lei n° 10.406, de 10 de janeiro de 2002 (Código Civil); altera as Leis n°s 11.598, de 3 de dezembro de 2007, 8.934, de 18 de novembro de 1994, 6.404, de 15 de dezembro de 1976, 7.913, de 7 de dezembro de 1989, 12.546, de 14 de dezembro 2011, 9.430, de 27 de dezembro de 1996, 10.522, de 19 de julho de 2002, 12.514, de 28 de outubro de 2011, 6.015, de 31 de

dezembro de 1973, 10.406, de 10 de janeiro de 2002 (Código Civil), 13.105, de 16 de março de 2015 (Código de Processo Civil), 4.886, de 9 de dezembro de 1965, 5.764, de 16 de dezembro de 1971, 6.385, de 7 de dezembro de 1976, e 13.874, de 20 de setembro de 2019, e o Decreto-Lei nº 341, de 17 de março de 1938; e revoga as Leis nºs 2.145, de 29 de dezembro de 1953, 2.807, de 28 de junho de 1956, 2.815, de 6 de julho de 1956, 3.187, de 28 de junho de 1957, 3.227, de 27 de julho de 1957, 4.557, de 10 de dezembro de 1964, 7.409, de 25 de novembro de 1985, e 7.690, de 15 de dezembro de 1988, os Decretos nºs 13.609, de 21 de outubro de 1943, 20.256, de 20 de dezembro de 1945, e 84.248, de 28 de novembro de 1979, e os Decretos-Lei nºs 1.416, de 25 de agosto de 1975, e 1.427, de 2 de dezembro de 1975, e dispositivos das Leis nºs 2.410, de 29 de janeiro de 1955, 2.698, de 27 de dezembro de 1955, 3.053, de 22 de dezembro de 1956, 5.025, de 10 de junho de 1966, 6.137, de 7 de novembro de 1974, 8.387, de 30 de dezembro de 1991, 9.279, de 14 de maio de 1996, e 9.472, de 16 de julho de 1997, e dos Decretos-Lei nºs 491, de 5 de março de 1969, 666, de 2 de julho de 1969, e 687, de 18 de julho de 1969; e dá outras providências. Diário Oficial da União. Brasília, 27 ago. 2021.

BRASIL. *Lei nº 14.063, de 23 de setembro de 2020*. Diário Oficial da União. Brasília, 24 set. 2020.

BRASIL. *Lei nº 13.709, 14 de agosto 2018*. Lei Geral de Proteção de Dados Pessoais (LGPD). Diário Oficial da União. Brasília, 15 ago. 2018.

BRASIL. *Lei nº 13.303, 30 de junho de 2016*. Dispõe sobre o estatuto jurídico da empresa pública, da sociedade de economia mista e de suas subsidiárias, no âmbito da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios. Diário Oficial da União. Brasília, 01 jul. 2016.

BRASIL. *Lei nº 12.846, 01 de agosto de 2013*. Dispõe sobre a responsabilização administrativa e civil de pessoas jurídicas pela prática de atos contra a administração pública, nacional ou estrangeira, e dá outras providências. Diário Oficial da União. Brasília, 02 ago. 2013.

BRASIL. *Lei nº 12.431, 24 de junho de 2011*. Dispõe sobre a incidência do imposto sobre a renda nas operações que especifica; altera as Leis nºs 11.478, de 29 de maio de 2007, 6.404, de 15 de dezembro de 1976, 9.430, de 27 de dezembro de 1996, 12.350, de 20 de dezembro de 2010, 11.196, de 21 de novembro de 2005, 8.248, de 23 de outubro de 1991, 9.648, de 27 de maio de 1998, 11.943, de 28 de maio de 2009, 9.808, de 20 de julho de 1999, 10.260, de 12 de julho de 2001, 11.096, de 13 de janeiro de 2005, 11.180, de 23 de setembro de 2005, 11.128, de 28 de junho de 2005, 11.909, de 4 de março de 2009, 11.371, de 28 de novembro de 2006, 12.249, de 11 de junho de 2010, 10.150, de 21 de dezembro de 2000, 10.312, de 27 de novembro de 2001, e 12.058, de 13 de outubro de 2009, e o Decreto-Lei nº 288, de 28 de fevereiro de 1967; institui o Regime Especial de Incentivos para o Desenvolvimento de Usinas Nucleares (Renuclear); dispõe sobre medidas tributárias relacionadas ao Plano Nacional de Banda Larga; altera a legislação relativa à isenção do Adicional ao Frete para Renovação da Marinha Mercante (AFRMM); dispõe sobre a extinção do Fundo Nacional de Desenvolvimento; e dá outras providências. Diário Oficial da União. Brasília, 27 jun. 2011.

BRASIL. *Lei nº 12.353, 28 de dezembro de 2010*. Dispõe sobre a participação de empregados nos conselhos de administração das empresas públicas e sociedades de economia mista, suas subsidiárias e controladas e demais empresas em que a União, direta ou indiretamente, detenha a maioria do capital social com direito a voto e dá outras providências. Diário Oficial da União. Brasília, 29 dez 2010.

BRASIL. *Lei nº 10.406, 10 de janeiro de 2002*. Institui o Código Civil. Diário Oficial da União. Brasília, 11 jan. 2002.

BRASIL. *Lei nº 9.605, 12 de fevereiro de 1998*. Dispõe sobre as sanções penais e administrativas derivadas de condutas e atividades lesivas ao meio ambiente, e dá outras providências. Diário Oficial da União. Brasília, 17 fev. 1998.

BRASIL. *Lei nº 8.934, 18 de novembro de 1994*. Dispõe sobre o Registro Público de Empresas Mercantis e Atividades Afins e dá outras providências. Diário Oficial da União. Brasília, 21 nov. 1994.

- BRASIL. *Lei n° 8.078, 11 de setembro de 1990*. Dispõe sobre a proteção do consumidor e dá outras providências. Diário Oficial da União. Brasília, 12 set. 1990.
- BRASIL. *Lei n° 6.404, 15 de dezembro de 1976*. Dispõe sobre as Sociedades por Ações. Diário Oficial da União. Brasília, 17 dez. 1976.
- BRASIL. *Lei n° 6.385, 07 de dezembro de 1976*. Dispõe sobre o mercado de valores mobiliários e cria a Comissão de Valores Mobiliários. Diário Oficial da União. Brasília, 9 dez. 1976.
- BRASIL. *Lei Complementar n° 182, 01 de junho de 2021*. Institui o marco legal das *startups* e do empreendedorismo inovador; e altera a Lei n° 6.404, de 15 de dezembro de 1976, e a Lei Complementar n° 123, de 14 de dezembro de 2006. Diário Oficial da União. Brasília, 2 jun. 2021.
- BRASIL. *Medida Provisória n° 1.040, 29 mar. 2021*. Dispõe sobre a facilitação para abertura de empresas, a proteção de acionistas minoritários, a facilitação do comércio exterior, o Sistema Integrado de Recuperação de Ativos, as cobranças realizadas pelos conselhos profissionais, a profissão de tradutor e intérprete público, a obtenção de eletricidade e a prescrição intercorrente na Lei n° 10.406, de 10 de janeiro de 2002 - Código Civil. Diário Oficial da União, 29 mar. 2021.
- BRASIL. *Medida Provisória n° 931, 30 mar. 2020*. Altera a Lei n° 10.406, de 10 de janeiro de 2002 - Código Civil, a Lei n° 5.764, de 16 de dezembro de 1971, e a Lei n° 6.404, de 15 de dezembro de 1976, e dá outras providências. Diário Oficial da União, 30 mar. 2020.
- BRASIL. Superior Tribunal de Justiça. *Súmula 430*. 24/03/2010.
- BRASIL. Tribunal Superior do Trabalho. *Súmula 269*. 22/11/2003.
- CARVALHOSA, Modesto. *Comentários à lei de sociedades anônimas*. 7. ed. São Paulo: Saraiva Jur, 2013.
- CASSAR, Vólia Bomfim. *Direito do trabalho*. 5. ed. Niterói: Impetus, 2011.
- CONSELHO NACIONAL DE SEGUROS PRIVADOS. Superintendência de Seguros Privados (Susep). Resolução CNSP n° 432, de 12 de novembro de 2021. Disponível em: <<https://www2.susep.gov.br/safe/scripts/bnweb/bnmapi.exe?router=upload/26185>>. Acesso em: 5 set. 2022.
- EIZIRIK, Nelson. *A Lei das S/A comentada*. 2 ed. São Paulo: Quartier Latin, 2015.
- IBGC (Instituto Brasileiro de Governança Corporativa). *Código brasileiro de governança corporativa - companhias abertas*. 1. ed. São Paulo: IBGC, 2018. Disponível em: <https://conhecimento.ibgc.org.br/Paginas/Publicacao.aspx?PubId=23708>. Acesso em: 14 abr. 2022.
- _____. *Caderno 17 - Manual de orientações jurídico-regulatórias aos administradores de instituições financeiras*. 2 ed. São Paulo: IBGC, 2018. Disponível em: <https://conhecimento.ibgc.org.br/Paginas/Publicacao.aspx?PubId=23866>. Acesso em: 14 abr. 2022.
- _____. *Código das melhores práticas de governança corporativa*. 5. ed., 1. reimp. São Paulo: IBGC, 2015. Disponível em: <https://conhecimento.ibgc.org.br/Paginas/Publicacao.aspx?PubId=21138>. Acesso em: 14 abr. 2022.
- _____. *Caderno 13 - Boas práticas para secretaria de governança*. 1 ed. São Paulo: IBGC, 2015. Disponível em: <https://conhecimento.ibgc.org.br/Paginas/Publicacao.aspx?PubId=20996>. Acesso em: 14 abr. 2022.
- _____. *Guia de orientação jurídica de conselheiros de administração e diretores*. 1 ed. São Paulo: IBGC, 2012. Disponível em: <https://conhecimento.ibgc.org.br/Paginas/Publicacao.aspx?PubId=22119>. Acesso em: 14 abr. 2022.
- _____. *Caderno 5 - Modelo de regimento interno de conselho de administração*. 1 ed. São Paulo: IBGC, 2008. Disponível em: <https://conhecimento.ibgc.org.br/Paginas/Publicacao.aspx?PubId=22480>. Acesso em: 14 abr. 2022.
- _____. *Caderno 2 - Manual prático de recomendações estatutárias*. 1 ed. São Paulo: IBGC, 2006. Disponível em: <https://conhecimento.ibgc.org.br/Paginas/Publicacao.aspx?PubId=22426>. Acesso em: 14 abr. 2022.

- LAZZARECHI NETO, Alfredo Sérgio. *Lei das sociedades por ações anotada*. 5. ed. rev., atual. e ampl. São Paulo: Societatis Edições (Bok2), 2017.
- MINISTÉRIO DA ECONOMIA. *Portaria n° 12.071, de 13 out. 2021*. Dispõe sobre a publicação e divulgação dos atos das companhias fechadas com receita bruta anual de até R\$ 78.000.000,00 (setenta e oito milhões de reais), na Central de Balanços do Sistema Público de Escrituração Digital. Diário Oficial da União, 13 out. 2021.
- MINISTÉRIO DA ECONOMIA. Diretor do Departamento Nacional de Registro Empresarial e Integração. *Instrução Normativa n° 81, de 10 de junho de 2020*. Diário Oficial da União. Brasília, 10 jun. 2020.
- MINISTÉRIO DA ECONOMIA. Comissão de Valores Mobiliários. *Resolução n° 80, de 29 de março de 2022*. Dispõe sobre o registro e a prestação de informações periódicas e eventuais dos emissores de valores mobiliários admitidos à negociação em mercados regulamentados de valores mobiliários. Diário Oficial da União. Brasília, 30 mar. 2022.
- MINISTÉRIO DA ECONOMIA. Comissão de Valores Mobiliários. *Resolução n° 81, de 29 de março de 2022*. Dispõe sobre assembleias de acionistas, debenturistas e de titulares de notas promissórias e notas comerciais. Diário Oficial da União. Rio de Janeiro, 29 mar. 2022.
- MINISTÉRIO DA ECONOMIA. Comissão de Valores Mobiliários. *Resolução n° 44, de 23 de agosto de 2021*. Dispõe sobre a divulgação de informações sobre ato ou fato relevante, a negociação de valores mobiliários na pendência de ato ou fato relevante não divulgado e a divulgação de informações sobre a negociação de valores mobiliários, e revoga as Instruções CVM n° 358, de 3 de janeiro de 2002, n° 369, de 11 de junho de 2002, e n° 449, de 15 de março de 2007. Diário Oficial da União. Rio de Janeiro, 24 ago. 2021.
- MINISTÉRIO DA ECONOMIA. Comissão de Valores Mobiliários. *Parecer de Orientação n° 38, de 25 de setembro de 2018*. Diário Oficial da União. Rio de Janeiro, 26 set. 2018.
- MINISTÉRIO DA ECONOMIA. Comissão de Valores Mobiliários. *Instrução n° 561, de 07 de abril de 2015*. Diário Oficial da União. Rio de Janeiro, 09. abr. 2015.
- MINISTÉRIO DA ECONOMIA. Comissão de Valores Mobiliários. *Instrução n° 622, de 17 de abril de 2020*. Altera, acrescenta e revoga dispositivos da Instrução CVM n° 481, de 17 de dezembro de 2009. Diário Oficial da União. Brasília, 20 abr. 2020.
- MINISTÉRIO DA ECONOMIA. Comissão de Valores Mobiliários. *Resolução n° 23, de 25 de fevereiro de 2021*. Diário Oficial da União. Rio de Janeiro, 26 fev. 2018.
- MINISTÉRIO DA ECONOMIA. Comissão de Valores Mobiliários. *Instrução n° 358, de 03 de janeiro de 2002*. Dispõe sobre a divulgação e uso de informações sobre ato ou fato relevante relativo às companhias abertas, disciplina a divulgação de informações na negociação de valores mobiliários e na aquisição de lote significativo de ações de emissão de companhia aberta, estabelece vedações e condições para a negociação de ações de companhia aberta na pendência de fato relevante não divulgado ao mercado. Diário Oficial da União. Rio de Janeiro, 04 jan. 2002.
- MINISTÉRIO DA ECONOMIA. Comissão de Valores Mobiliários. *Resolução n° 166, de 1° de setembro de 2022*. Dispõe sobre a forma de realização das publicações ordenadas pela Lei n° 6.404, de 15 de dezembro de 1976, por parte das companhias abertas de menor porte.
- MCKINSEY. [S.I.]. *Diversity wins: How inclusion matters*, 2020. Disponível em: <https://www.mckinsey.com/featured-insights/diversity-and-inclusion/diversity-wins-how-inclusion-matters>. Acesso em: 14 abr. 2022.
- _____. [S.I.]. *Five ways that ESG creates value*, 2019. Disponível em: <https://www.mckinsey.com/business-functions/strategy-and-corporate-finance/our-insights/five-ways-that-esg-creates-value>. Acesso em: 14 abr. 2022.



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

Esta obra apresenta, em uma linguagem descomplicada, os principais aspectos de natureza jurídica relacionados ao cargo de administrador, abordados na Lei das S.A e no Código Civil, a fim de auxiliá-los a desempenhar melhor suas funções, além de contribuir para o aprimoramento da governança corporativa.

Patrocínio:



Copatrocínio:

