

ODEBRECHT

**POLÍTICA SOBRE
GOVERNANÇA CORPORATIVA**

ODEBRECHT S.A.

Política sobre Governança Corporativa da Odebrecht S.A.

1. DEFINIÇÃO	3
2. OBJETIVO	3
3. CONCEPÇÕES BÁSICAS	4
4. ÂMBITOS DE GOVERNANÇA NA ODEBRECHT S.A.	5
4.1. Assembleia geral de acionistas	5
4.2. Conselho de administração	6
4.2.1. Presidente do conselho de administração da Odebrecht S.A.	9
4.2.2. Vice-presidente do conselho de administração da Odebrecht S.A.	10
4.2.3. Comitês de assessoramento ao CA-ODB	10
4.2.4. Responsável por Conformidade	11
4.2.5. Apoios externos ao CA-ODB	12
4.3. Conselho fiscal	12
4.4. Diretoria	12
4.5. Diretor presidente da Odebrecht S.A.	13
5. ÂMBITO DE GOVERNANÇA NOS NEGÓCIOS	16
5.1. Líderes de Negócios	17
6. SISTEMA DE COMUNICAÇÃO	18
6.1. Instrumentos de comunicação	18
6.1.1. No âmbito dos acionistas	18
6.1.2. No âmbito do CA-ODB	18
6.1.3. Entre o CA-ODB e os comitês de assessoramento	20
6.1.4. Entre o CA-ODB e o DP-ODB	20
6.1.5. No âmbito do DP-ODB	21
6.1.6. Entre o DP-ODB e os presidentes dos conselhos de administração das Empresas	22
6.1.7. No âmbito dos responsáveis por apoio funcional	22
7. ABRANGÊNCIA	23
8. CIÊNCIA E CERTIFICAÇÃO	24
9. DISPOSIÇÕES GERAIS	25
ANEXO 1 MATÉRIAS PARA DELIBERAÇÃO	26
ANEXO 2 MATÉRIAS PARA ACOMPANHAMENTO	32

A **ODB** é uma empresa de pessoas que se integram ao conhecer e praticar a TEO para gerar crescentes resultados, tangíveis e intangíveis.

O **Grupo Odebrecht** é o conjunto de empresas formado pela Odebrecht S.A. e suas controladas, coligadas e afiliadas.

1. DEFINIÇÃO

Governança Corporativa na Odebrecht S.A. (“ODB”) compreende o sistema de gestão, inclusive comunicação e processos, por meio do qual a Odebrecht S.A. é dirigida e monitorada. Envolve o relacionamento entre os acionistas, o conselho de administração, a diretoria e os órgãos de fiscalização e controle. Envolve também o sistema de interação entre a Odebrecht S.A. e seus Negócios, por meio dos conselhos de administração das Empresas (“CAs- Empresas”).

2. OBJETIVO

A Política sobre Governança Corporativa da Odebrecht S.A. (adiante apenas denominada de “Política sobre Governança”) tem o objetivo de estabelecer as orientações e as práticas de governança corporativa para a Odebrecht S.A., *holding* do **Grupo Odebrecht**. A presente Política serve de referência para orientar a definição da governança das Empresas Líderes de Negócios do Grupo, respeitando a autossuficiência financeira e as características próprias de cada Negócio. A Política sobre Governança visa apoiar a sobrevivência e o crescimento da ODB, e assim contribuir para a sua perpetuidade, sempre em alinhamento com as concepções e demais conceitos da Tecnologia Empresarial Odebrecht (“TEO”).

Ciclo do Programa de Ação:

- Planejamento e pacto
- Acompanhamento
- Avaliação
- Julgamento

Com base na confiança mútua, o liderado negocia com seu líder a delegação para transformar em realidade o que foi negociado, para alcançar resultados tangíveis e intangíveis, traduzindo seu compromisso e propósito no pacto de um PA.

Partes Interessadas:

Formada por acionistas, integrantes, clientes, usuários, sócios, credores, fornecedores, parceiros externos, prestadores de serviço, comunidades de entorno, autoridades, mídia, formadores de opinião, lideranças empresariais, entidades de classe, ONGs, governos e agentes regulatórios e financiadores que podem afetar ou ser afetados pelas atividades, objetivos ou políticas da ODB ou de seus Negócios.

3. CONCEPÇÕES BÁSICAS

A Odebrecht S.A. é a empresa *holding* que consolida o conjunto dos Negócios do Grupo Odebrecht e que exerce o papel de guardião das concepções e dos demais conceitos expressos na TEO. A prática da TEO deve ser preservada em todos os Negócios do Grupo, observado o direcionamento estratégico da ODB e suas deliberações como acionista.

A ODB é, portanto, uma *holding* detentora de um portfólio dinâmico de Negócios autossuficientes. Isto é, cada um deles possui governança própria, o que lhes garante autonomia para o desenvolvimento e execução de estratégias que atendam às necessidades inerentes a cada um dos Negócios no curto, médio e longo prazo. Estas estratégias dos Negócios devem sempre guardar harmonia com as manifestações e deliberações dos acionistas nas assembleias gerais.

Todos os integrantes da ODB devem ter como foco:

- O compromisso com padrões elevados de conformidade, com atuação ética, íntegra e transparente;
- o contínuo processo de sucessão e de renovação e o atendimento a programas de desenvolvimento de líderes;
- o retorno do capital do acionista em taxa superior ao custo de oportunidade;
- preservação e manutenção da liquidez financeira;
- a melhoria de seu desempenho embasado pelo **Ciclo do Programa de Ação (“PA”)**;
- o compromisso com o desenvolvimento sustentável;
- o relacionamento com o público da ODB, formado por **Partes Interessadas**, refletida em reputação, imagem e marca, com base na qualidade da governança e no atendimento dos demais itens acima definidos.

4. ÂMBITOS DE GOVERNANÇA NA ODEBRECHT S.A.

4.1 Assembleia geral de acionistas

A assembleia geral é o foro de deliberação direta dos acionistas. Nela são eleitos os membros do conselho de administração da Odebrecht S.A. e o seu presidente (“PCA-ODB”). Na assembleia geral são também deliberados o relatório dos administradores, com as respectivas demonstrações financeiras (nas quais estão incluídas a destinação de resultados). As demais disposições sobre o funcionamento da assembleia geral estão estabelecidas no estatuto social da Odebrecht S.A. e na legislação pertinente.

4.2 Conselho de administração

O Conselho de administração é um órgão colegiado, deliberativo, não executivo, responsável por aprovar o direcionamento estratégico e acompanhar o desempenho da empresa, deliberar sobre as demais matérias de sua competência e exercer as funções de controle que lhes são pertinentes.

É o principal órgão de gestão do sistema de governança. Seu papel é ser o elo entre os acionistas e a diretoria, orientando e supervisionando continuamente a relação da administração com as demais Partes Interessadas, sempre buscando o equilíbrio no interesse da companhia.

O CA-ODB deve garantir a existência de elevados padrões de governança corporativa, com ética, integridade e transparência e o atendimento aos demais itens descritos no item 3.

As responsabilidades e competências específicas do CA-ODB estão previstas no estatuto social da Odebrecht S.A., nesta Política sobre Governança, no **Regimento de Funcionamento do CA-ODB** e na legislação pertinente.

Regimento de Funcionamento do CA-ODB é documento disciplinar que orienta a operacionalização do funcionamento do CA-ODB, contribuindo para o fortalecimento das práticas de governança.

Esta Política sobre Governança e as demais políticas da ODB complementam as concepções e demais conceitos da TEO.

Relatórios de acompanhamento de PA são produzidos periodicamente pelo DP-ODB e sua equipe.

O foco de atuação do CA-ODB está:

- Na preservação da TEO;
- no direcionamento estratégico da ODB e na manutenção do rumo da sua sobrevivência, crescimento e perpetuidade;
- na delegação planejada ao DP-ODB, por meio da aprovação do seu PA, e do acompanhamento, avaliação e julgamento do seu desempenho;
- na deliberação sobre as políticas que desdobram a TEO e contêm as orientações conceituais e os parâmetros para a ação empresarial no Grupo Odebrecht como um todo;
- na avaliação periódica da atuação, do perfil e das competências do próprio CA-ODB, diante das necessidades e desafios contidos no direcionamento estratégico da Odebrecht S.A.;
- na deliberação das demais matérias sob sua responsabilidade definidas no Anexo 1; e
- no acompanhamento de matérias definidas no Anexo 2.

A diversidade de perfis dos membros do CA-ODB proporciona pluralidade de argumentos e tomada de decisão com mais qualidade e segurança. Desta forma, a composição do CA-ODB deverá prezar pela diversidade de conhecimentos, de experiências e de aspectos culturais, nacionalidade, faixa etária e gênero.

As qualificações para integrar o CA-ODB incluem, portanto:

- Alinhamento com os princípios e com a prática da TEO;
- alinhamento e comprometimento com as orientações constantes nas políticas da Odebrecht S.A.;
- experiência empresarial;
- conhecimento sobre os Negócios do portfólio da ODB;

Nas matérias de responsabilidade do CA-ODB, a contribuição de cada conselheiro deve ser aditiva e afirmativa, ou seja, o conselheiro deve tomar a melhor decisão, manifestando sua opinião, atuando de forma questionadora quando a decisão não lhe parecer adequada, e contribuindo para evitar decisões que tornem a ODB exposta a riscos inaceitáveis.

- conhecimento sobre governança corporativa e sobre, ao menos, uma das seguintes áreas: finanças, contabilidade, conformidade, pessoas e sustentabilidade;
- isenção de conflito de interesses;
- disponibilidade de tempo adequada para o exercício das responsabilidades; e
- idade limite de 75 (setenta e cinco) anos.

O CA-ODB deve ser composto de, no mínimo, 07 (sete) e, no máximo, 11 (onze) membros, sendo 01 (um) presidente e 01 (um) vice-presidente, observados os critérios de diversidade e idade acima mencionados.

O prazo de mandato dos membros do CA-ODB é de 02 (dois) anos, podendo serem reeleitos para no máximo 04 (quatro) mandatos sucessivos.

Cabe aos membros do CA-ODB:

- Reconhecer e exercer sua responsabilidade para com todas as Partes Interessadas;
- rejeitar qualquer pressão de Partes Interessadas e de outros membros do conselho;
- intervir e questionar tempestivamente situações julgadas inadequadas;
- buscar outras fontes de informação disponíveis para melhor avaliar as questões em debate;
- atuar de forma ética, íntegra e transparente com todos os envolvidos e em qualquer situação;
- questionar e explorar os diferentes pontos de vista, independentemente da sensibilidade do tema;
- promover um ambiente contributivo e de diversidade de experiências e competências;

- propor ao PCA-ODB temas para serem avaliados para deliberação no âmbito do CA-ODB; e
- decidir considerando as informações que dispõe, de acordo com sua livre convicção e no melhor interesse da ODB.

Ao menos 20% dos membros do CA-ODB, mas não menos que 02 (dois) membros, deverão ser membros independentes. O conselheiro é considerado independente se:

- Não possuir qualquer vínculo com a Odebrecht S.A, exceto participação de capital;
- não for acionista controlador, cônjuge ou parente até segundo grau deste, e não for, ou tiver sido, nos 03 (três) anos anteriores à sua nomeação, vinculado à empresa ou entidade relacionada ao acionista controlador (pessoas vinculadas a instituições públicas de ensino e/ou pesquisa estão excluídas desta restrição);
- não tiver sido, nos 03 (três) anos anteriores, integrante ou administrador da Odebrecht S.A., do acionista controlador ou de sociedade controlada pela ODB;
- não for fornecedor ou comprador, direto ou indireto, de serviços e/ou produtos da Odebrecht S.A., em magnitude econômica que implique em perda de independência;
- não for funcionário ou administrador de sociedade ou entidade que esteja oferecendo ou demandando serviços e/ou produtos à Odebrecht S.A., em magnitude econômica que implique em perda de independência;
- não for cônjuge ou parente até segundo grau de algum administrador da Odebrecht S.A.;
- não ocupar cargos em empresas concorrentes; e
- não receber remuneração da Odebrecht S.A., além daquela relativa ao papel de conselheiro (proventos em dinheiro oriundos de participação no capital estão excluídos desta restrição).

4.2.1 Presidente do conselho de administração da Odebrecht S.A.

O PCA-ODB atua em três âmbitos: (i) é responsável pela interação entre os acionistas e a administração da Odebrecht S.A.; (ii) coordena a interação do CA-ODB com o âmbito executivo (DP-ODB e sua equipe); e (iii) coordena o CA-ODB.

Cabe ao PCA-ODB promover (i) a avaliação do desempenho do CA-ODB; e (ii) a permanente atualização da composição do CA-ODB e dos comitês de assessoramento ao CA-ODB. Neste sentido, deve recomendar à assembleia geral as modificações que julgar necessárias, de forma a assegurar a diversidade e as qualificações requeridas para o desempenho das responsabilidades do CA-ODB.

O PCA-ODB será indicado pelo acionista controlador e eleito pela assembleia geral.

Compete ao PCA-ODB, primordialmente, assegurar a eficácia e o bom funcionamento do CA-ODB.

Para tanto, o PCA-ODB deve:

- a)** Assegurar que os demais conselheiros recebam informações completas e tempestivas para o exercício de seu mandato;
- b)** assegurar os desdobramentos das recomendações resultantes do processo de avaliação do CA-ODB e do DP-ODB;
- c)** atribuir funções e demandas especiais a qualquer um dos membros do conselho;
- d)** organizar, quando da eleição de um novo membro do CA, um programa de integração, que lhe permita (i) ser apresentado aos integrantes diretamente vinculados ao DP-ODB, (ii) à TEO; (iii) conhecer a Política sobre Governança e as demais políticas da ODB, e (iv) receber informações necessárias para o exercício de suas funções;
- e)** promover a participação ativa de todos os conselheiros;
- f)** interagir com os demais conselheiros, com os coordenadores dos comitês e com o DP-ODB na definição das agendas das RCAs;
- g)** convidar, quando necessário, consultores externos e, em alinhamento com o DP-ODB, integrantes do Grupo Odebrecht para comparecer às reuniões;

- h) propor ao CA-ODB a contratação de consultorias externas para, em situações particulares, contribuir para o desempenho do papel do próprio CA-ODB; e
- i) propor ao CA-ODB eventuais atualizações desta Política e do Regimento de Funcionamento do próprio CA-ODB.

Ao PCA-ODB cabe, ainda, avaliar a conveniência e a oportunidade de levar ao CA-ODB temas propostos pelos demais conselheiros e pelo DP-ODB.

O PCA-ODB utiliza como ferramenta de comunicação a agenda da reunião, na qual constará todas as matérias de deliberação, acompanhamento e conhecimento.

O PCA-ODB não exerce funções executivas na Odebrecht S.A. As matérias que necessitam de deliberação pelo PCA-ODB estão previstas no Anexo 1 desta Política.

4.2.2 Vice-presidente do conselho de administração da Odebrecht S.A.

O Vice-presidente do conselho de administração da Odebrecht S.A. é designado pelo PCA-ODB.

Compete ao vice-presidente do CA-ODB substituir o PCA-ODB em suas responsabilidades, em caso de ausência temporária do PCA-ODB.

4.2.3 Comitês de assessoramento ao CA-ODB

O CA-ODB conta com o apoio de comitês de assessoramento, que serão constituídos de acordo com deliberação do próprio conselho, com a consequente designação dos seus membros e seus respectivos coordenadores. Apenas membros do CA-ODB podem compor os comitês de assessoramento. Os comitês, que podem ser permanentes ou “ad hoc”, são constituídos para analisar, sem caráter deliberativo, matérias para subsidiar as deliberações do CA-ODB.

Os membros de cada comitê de assessoramento devem ter as qualificações necessárias para a análise das matérias inerentes ao comitê.

O CA-ODB delibera sobre a constituição dos seguintes comitês permanentes cujas atribuições estão descritas no Regimento de Funcionamento do CA-ODB:

- **Comitê de Conformidade:** tem a função de zelar pelo compromisso contínuo da ODB de atuar com ética, integridade e transparência, conforme disposto na Política sobre Conformidade, e no Regimento de Funcionamento do CA-ODB, incluindo portanto entre suas atribuições, a auditoria interna e as disposições sobre as interfaces com a auditoria externa, no que se refere a eventos de não conformidade e aprimoramento de controle e de processos.
- **Comitê de Finanças e Investimentos:** sua função é a de analisar as questões relacionadas a finanças, investimentos em geral, composição do portfólio de Negócios, riscos financeiros da ODB e a proposição sobre contratação e o acompanhamento dos trabalhos dos auditores externos.
- **Comitê de Cultura, Pessoas e Sustentabilidade:** sua função é a de zelar pelas boas práticas da TEO, pela sucessão de líderes, pela definição dos parâmetros de remuneração, pela coerência na definição da macroestrutura da ODB e para subsidiar assuntos sobre sustentabilidade.

4.2.4 Responsável por Conformidade

O R-Conformidade da Odebrecht S.A. é vinculado ao CA-ODB, para garantir a efetividade e a independência nos temas relacionados a conformidade com atuação ética, íntegra e transparente.

O R-Conformidade é escolhido e liderado diretamente pelo coordenador do Comitê de Conformidade.

As atribuições do R-Conformidade estão detalhadas na Política sobre Conformidade da ODB.

4.2.5 Apoios externos ao CA-ODB

O CA-ODB pode contar com o apoio de conselheiros, que tenham conhecimento e experiência em diversos âmbitos de atuação, com o objetivo de apoiar o CA-ODB, sem caráter deliberativo, na formação de uma visão geopolítica ampla e diversificada, e em temas sobre governança, sustentabilidade e direcionamento estratégico.

A atuação destes conselheiros pode se dar de forma individual ou em grupo, através de conselho específico, cujas atribuições e qualificações de seus membros estarão definidas no momento de sua constituição, mediante proposta de deliberação específica ao CA-ODB.

Atualmente, o CA-ODB conta com o apoio do Conselho Global.

4.3 Conselho fiscal

O conselho fiscal é um órgão de controle da administração da empresa, com o objetivo de proteger os interesses dos acionistas e da sociedade. Conforme previsto no estatuto social da Odebrecht S.A., o conselho fiscal funciona apenas nos exercícios sociais em que for instalado, a pedido de acionistas, desde que sejam preenchidos os requisitos exigidos por lei.

Quando estiver em funcionamento o conselho fiscal será composto por, no mínimo, 03 (três) e, no máximo, 05 (cinco) membros titulares, eleitos pela assembleia geral, os quais podem ser reeleitos, e cujas atribuições estão previstas em lei.

4.4 Diretoria

A diretoria é o órgão de execução das deliberações da assembleia geral e do conselho de administração. Seus membros são eleitos pelo CA-ODB e representam externamente a Odebrecht S.A.

A diretoria da ODB será composta de, no mínimo, 03 (três) e, no máximo, 08 (oito) diretores, sendo 01 (um) deles o diretor presidente.

O DP-ODB é “um líder de líderes”.

4.5 Diretor Presidente da Odebrecht S.A. (DP-ODB)

O **DP-ODB** é o responsável pelo empresariamento pleno e pela representação externa da ODB. Lidera uma equipe executiva e deve ter, no máximo, 65 (sessenta e cinco) anos de idade.

O cargo de DP-ODB será exercido por profissional escolhido pelo PCA-ODB, dentre os diretores da Odebrecht S.A. eleitos pelo CA-ODB.

O DP-ODB lidera a Odebrecht S.A., em alinhamento com o CA-ODB, por meio de atuação conceitual e educadora, baseada nas concepções e demais conceitos da TEO.

O DP-ODB deve atuar como PCA das Empresas Líderes de Negócio, podendo, no entanto, indicar outro membro do CA-Empresa para exercer essa responsabilidade, mediante aprovação prévia do CA-ODB.

As ações do DP-ODB e, conseqüentemente, a elaboração do seu PA e respectivos Relatórios de Acompanhamento, tem como base:

1. A manutenção dos fundamentos da cultura do Grupo Odebrecht, expressos na TEO, e na permanente atualização das políticas da ODB;
2. a definição do propósito e a formulação da visão e do direcionamento estratégico da Odebrecht S.A.;
3. o planejamento e a execução da estratégia de capital da ODB, assegurando a maximização do retorno do capital do acionista, bem como o acompanhamento da hígidez financeira, pactuada na macro equação patrimonial e nos indicadores contábeis e societários da ODB;
4. a identificação, análise e mitigação dos riscos no âmbito da Odebrecht S.A.;
5. a disciplina do Ciclo do PA na ODB;

6. a preservação e valorização da reputação e da imagem do Grupo Odebrecht, bem como a definição e o acompanhamento da arquitetura de marca, aderente ao direcionamento estratégico da Odebrecht S.A.;
7. o acompanhamento do desenvolvimento e do planejamento da sucessão dos líderes em posições estratégicas no Grupo;
8. a concepção e a implantação da macroestrutura da ODB;
9. a permanente evolução das disposições sobre governança na ODB, reforçando o papel da holding, a autossuficiência dos Negócios, com governança própria, com CAs qualificados para atendimento pleno das necessidades de cada Negócio;
10. a prática e constante evolução do sistema de conformidade da ODB, e das demais disposições da Política de Conformidade, garantindo o compromisso público com atuação ética, íntegra e transparente;
11. a evolução das práticas e os resultados do desempenho no tema da sustentabilidade, na ODB e nos Negócios do Grupo, respeitando as disposições das respectivas governanças;
12. a valorização do patrimônio tangível e intangível (cultura e imagem) dos acionistas; e
13. a garantia da segurança empresarial, particularmente nos assuntos fiduciários, legais e societários da ODB.

Com o intuito de qualificar sua ação empresarial, o DP-ODB deve contar com o apoio de responsáveis por apoio funcional ("RAFs"), nas seguintes áreas de atuação:

- Comunicação
- Sustentabilidade
- Finanças
- Investimentos
- Jurídica
- Governança
- Planejamento
- Pessoas

Os RAfs podem ser responsáveis por mais de 01 (uma) área de atuação.

A Macroestrutura reflete a forma de a ODB se organizar visando atender a estratégia de crescimento orgânico e continuado.

O RAF Governança da ODB é o responsável por apoiar o DP-ODB pela qualidade e prática desta Política e do sistema de governança.

O DP-ODB pode contar também com o apoio de assessores, que terão responsabilidades específicas definidas pelo próprio DP-ODB. Os RAFs e os assessores, compõe a equipe direta do DP-ODB. Eles podem ou não serem diretores estatutários da Odebrecht S.A. As atribuições dos RAFs e dos assessores devem ser explicitadas na Resolução do DP-ODB, que define **a Macroestrutura da Odebrecht S.A.**

O DP-ODB é responsável por deliberar sobre as matérias definidas no Anexo 1 desta Política.

Negócio:

Caracteriza-se pelo conjunto de operações e/ou investimentos que é destinado a servir e a satisfazer clientes, oferecendo-lhes produtos e/ou serviços específicos, em mercados e setores econômicos definidos, consolidado em uma Empresa líder sob a responsabilidade de um LN.

Empresa:

Qualquer empresa controlada direta ou indiretamente pela Odebrecht S.A.

CA-Empresa:

Conselho de administração de Empresa controlada da Odebrecht S.A.

PCA-Empresa:

Presidente do conselho de administração de empresa controlada da Odebrecht S.A.

5. ÂMBITO DE GOVERNANÇA NOS NEGÓCIOS

Cada um dos **Negócios** do Grupo Odebrecht tem um conselho de administração próprio e é conduzido por um Líder de Negócio (“LN”).

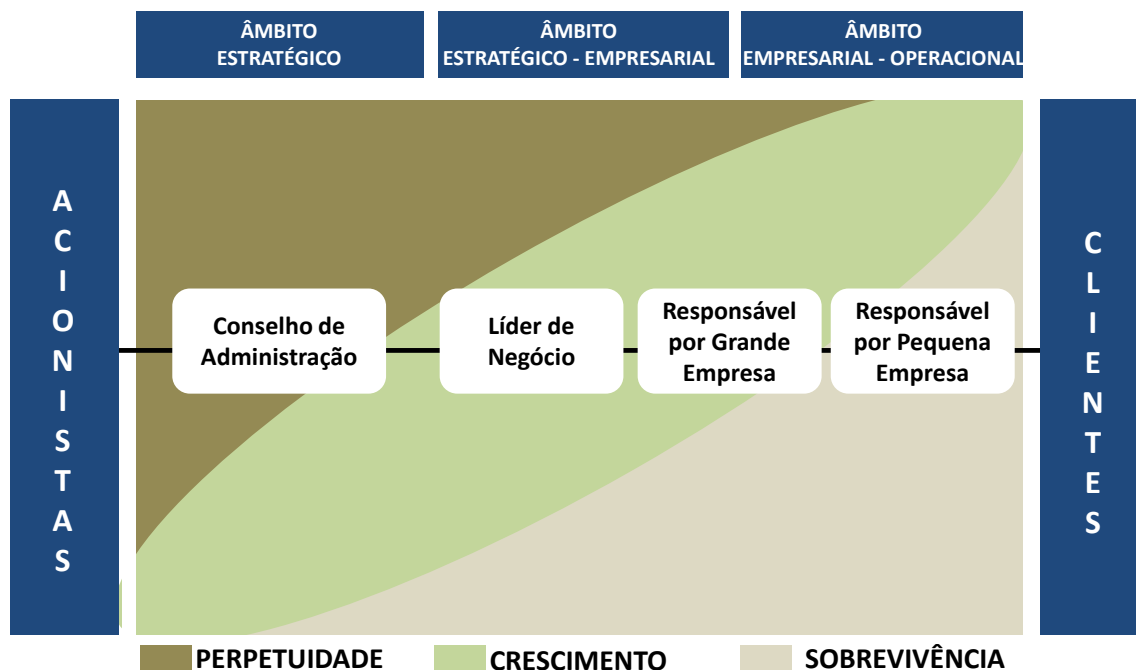
Cada Negócio, portanto, tem governança independente da Odebrecht S.A. e opera de forma descentralizada, com atuação ética, íntegra e transparente, e sempre alinhada às concepções e demais conceitos expressos na TEO e nas políticas.

Neste sentido, a governança de cada Negócio e sua respectiva macroestrutura são instrumentos a serviço da estratégia de crescimento orgânico e continuado

A macroestrutura deve:

- Ser representada por uma linha horizontal, que constitui a linha de empresariamento, unindo os clientes aos acionistas, e indicando a dinâmica das decisões e dos resultados que fluem e refluem ; e
- refletir o compromisso fundamental dos líderes na linha de empresariamento por obter simultaneamente a satisfação dos clientes e dos acionistas, assim como o atendimento às demandas das demais Partes Interessadas;

O sistema de comunicação nos Negócios do Grupo pauta-se, portanto, na definição clara das responsabilidades ao longo da linha de empresariamento, conforme ilustrado no diagrama a seguir:



LN:

É o responsável pelo empresariamento pleno de um Negócio e por sua representação externa.

Grande Empresa:

Refere-se a uma unidade de Negócio, consolidadora de Pequenas Empresas.

Pequena Empresa:

Refere-se a uma obra de engenharia e construção, um contrato de concessão de serviços públicos ou uma unidade de produção ou de vendas das indústrias, um empreendimento imobiliário etc.

5.1 Líderes de Negócios

Em alinhamento com o CA da respectiva Empresa, os **LN**s são os responsáveis, pelo pleno empresariamento dos Negócios e pela criação das condições necessárias à sua sobrevivência e ao seu crescimento, bem como, pela criação das bases para a perpetuidade do Grupo Odebrecht.

O LN lidera diretamente os líderes de **Grandes Empresas**. Estes, por sua vez, lideram diretamente os líderes de **Pequenas Empresas**, que são os responsáveis pelo relacionamento direto com os clientes. Eventualmente, o LN pode liderar diretamente um ou mais líderes de Pequenas Empresas.

O LN deverá ter, no máximo, 65 (sessenta e cinco) anos de idade.

6. SISTEMA DE COMUNICAÇÃO

O sistema de comunicação da Odebrecht S.A. tem por base as concepções e os demais conceitos da TEO, e seus desdobramentos em políticas e em demais orientações que devem ser praticadas por todos os seus integrantes.

A comunicação ocorre essencialmente por meio do diálogo, negociação e acordo no ciclo do PA, pelo qual se consolida a confiança e se estabelece o pacto que leva à delegação planejada, ao acompanhamento, à avaliação e ao julgamento da execução do PA.

6.1 Instrumentos de comunicação

6.1.1 No âmbito dos acionistas

- **Convocação de assembleias gerais:** documento por meio do qual o PCA-ODB, em nome do conselho, convoca as assembleias gerais.
- **Atas de assembleias gerais:** documentos nos quais são registrados as matérias deliberadas e os demais temas tratados nas assembleias gerais da ODB. Estas atas devem ser lavradas em livro próprio e assinadas pelos membros da mesa e pelos acionistas presentes.

6.1.2 No âmbito do CA-ODB

- **Propostas de Deliberação do PCA-ODB (“PD PCA-ODB”):** propostas de deliberação formuladas pelo PCA-ODB para aprovação pelo conselho de administração da Odebrecht S.A.

Portal de Governança:

É o canal interno de comunicação on-line disponibilizado a todos os integrantes do Grupo com a finalidade de oferecer acesso a informações importantes e necessárias para o bom desempenho das ações de todos.

- **Políticas:** documentos que, em desdobramentos dos princípios e dos demais conceitos da TEO, estabelecem orientações relativas a determinada matéria, que deverão ser observadas e seguidas por todos os integrantes da ODB e de suas controladas que não possuem CA-Empresa. As políticas servem de orientação para que os membros dos conselhos de administração das Empresas controladas da ODB, por ela indicados, em alinhamento com os demais conselheiros, aprovelem e implementem políticas que contenham os princípios, conceitos e demais orientações definidos e explicitados nas políticas da ODB, sem deixar, contudo, de promoverem os complementos e outras orientações necessárias para adequação às características de seus respectivos Negócios e aos interesses dos demais sócios.

- **Agendas:** documentos por meio dos quais o PCA-ODB explicita as matérias que serão objeto de deliberação, acompanhamento ou conhecimento nas RCAs-ODB, por decisão do PCA-ODB.

- **Atas:** documentos nos quais são registradas as matérias deliberadas e os demais temas tratados nas RCAs-ODB. Estas atas devem ser lavradas em livro próprio e assinadas pelos membros da mesa e pelos conselheiros presentes. O Secretário Executivo do CA conta com apoio jurídico para lavratura das Atas das RCAs.

- **Súmulas:** documentos elaborados pelo Secretário Executivo do CA nos quais ficam registrados os assuntos tratados nas reuniões para conhecimento e acompanhamento pelos conselheiros.

Os documentos mencionados neste item são disponibilizados no **Portal de Governança** que permite acesso pelos membros do CA-ODB, DP-ODB e sua equipe direta. As políticas podem ser acessadas por todos os integrantes do Grupo.

6.1.3 Entre o CA-ODB e os comitês de assessoramento

- **Agendas:** documentos por meio dos quais o coordenador explicita as matérias que serão tratadas nas reuniões dos comitês de assessoramento.
- **Súmulas:** documentos nos quais ficam registrados os assuntos tratados nas reuniões para conhecimento e acompanhamento de todos os membros do CA-ODB, assim como de recomendações sobre assuntos a serem deliberados pelo CA-ODB. As Súmulas são elaboradas pelo Secretário Executivo do CA-ODB, que tem como uma de suas atribuições secretariar também os comitês.

6.1.4 Entre o CA-ODB e o DP-ODB

- **Proposta de deliberação do DP-ODB (“PD DP-ODB”):** propostas de deliberação formuladas pelo DP-ODB para serem deliberadas pelo conselho de administração da Odebrecht S.A.
- **PA do DP-ODB.**
- **Relatórios mensais e trimestrais de acompanhamento do PA do DP-ODB.**
- **Resolução do DP-ODB para os PCAs-Empresa,** conforme definido no item 6.1.5 abaixo, que deve ser levada ao conhecimento dos membros do CA-ODB,.
- **Relatório trimestral de Propostas de Decisão do DP-ODB (“PDECs’), conforme definidas no item 6.1.5 abaixo:** listam as PDECs aprovadas pelo DP-ODB durante o trimestre.
- **Relatórios,** com base em 31 de dezembro, sobre:
 - **Garantias da Odebrecht S.A.;** e
 - **Contencioso Estratégico da Odebrecht S.A.**
- **Organograma societário da Odebrecht S.A. e dos Negócios (base em 31 de dezembro).**

- **Fatos Relevantes das Empresas de capital aberto.**
- **Comunicados externos, bem como outros comunicados no âmbito de cada Negócio que os PCAs-Empresa entenderem que tem impacto material no Negócio ou no Grupo.**

Os documentos aqui mencionados são disponibilizados no Portal de Governança, para acesso pelos membros do CA-ODB, DP-ODB e de sua equipe direta. Os organogramas societários são disponibilizados a todos os integrantes do Grupo Odebrecht.

6.1.5 No âmbito do DP-ODB

- **Propostas de decisão (“PDECs”):** propostas de decisão a serem deliberadas pelo DP-ODB, as quais são formuladas pelo (i) RAF ou assessor responsável pela matéria objeto da PDEC, quando o tema estiver no âmbito da ODB; ou (ii) pelo LN, ou algum membro de sua equipe, quando a matéria disser respeito a uma deliberação sobre o seu Negócio.

As PDECs serão enviadas ao responsável por governança da ODB, o qual ficará encarregado de distribuir para o DP-ODB e sua equipe direta.

Após aprovação pelo DP-ODB, as PDECs são divulgadas no Portal de Governança para acesso pelos membros do CA-ODB, DP-ODB e sua equipe direta.

- **Programa de ação anual dos RAFs e assessores:** contempla as prioridades, macroestrutura, resultados esperados e orçamento.
- **Resolução do DP-ODB:** é o documento que (i) divulga, em caráter informativo, no Grupo as políticas e demais deliberações do CA-ODB; (ii) comunica aos integrantes da ODB as decisões do DP-ODB; e (iii) divulga a todos os integrantes do Grupo assuntos de interesse geral. Estas resoluções devem ser disponibilizadas no Portal de Governança.

6.1.6 Entre o DP-ODB e os PCAs-Empresa

- **Resolução do DP-ODB para os PCAs-Empresa:** é o documento que retrata a delegação planejada do DP-ODB a cada PCA-Empresa com o posicionamento da ODB sobre cada Negócio.
- **PA e Relatório de acompanhamento do LN.**

6.1.7 No âmbito dos responsáveis por apoio funcional (RAFTs)

- **Diretriz:** é o documento que comunica decisões e estabelece orientações dos RAFTs sobre matérias de sua competência no âmbito da ODB previstas em seus respectivos programas de ação pactuados com o DP-ODB.

7. ABRANGÊNCIA

Esta Política sobre Governança da Odebrecht S.A. aplica-se a todos os integrantes da Odebrecht S.A., aos membros do conselho fiscal da Odebrecht S.A. e aos integrantes das controladas que não possuem conselho de administração.

Adicionalmente, esta Política serve de orientação para os membros dos conselhos de administração das Empresas controladas da Odebrecht S.A., por ela indicados, para que, em alinhamento com os demais conselheiros, aprovem e implementem uma política sobre governança que contenha os princípios, conceitos e demais orientações de governança definidos e explicitados nesta Política, sem deixar, contudo, de promoverem os complementos e outras orientações necessárias para adequação às características de seus respectivos Negócios e aos interesses dos demais sócios.

8. CIÊNCIA E CERTIFICAÇÃO

Deverão ter ciência desta Política sobre Governança, em, no máximo 30 (trinta) dias após a sua data de aprovação, todos os integrantes da Odebrecht S.A. e de suas controladas que não possuem CA-Empresa, e os PCAs-Empresa para que levem aos seus respectivos CAs para discussão e aprovação uma proposta de política similar no seu respectivo âmbito de atuação.

9. DISPOSIÇÕES GERAIS

Se houver dúvidas sobre o conteúdo da Política sobre Governança da Odebrecht S.A., o integrante deve procurar esclarecimentos junto ao seu líder direto ou, se necessário, com o responsável por governança corporativa, para que possa atender a todas as suas orientações.

MATÉRIAS PARA DELIBERAÇÃO

Item	Matérias	Competência		
		CA-ODB	PCA-ODB	DP-ODB
A	Cultura e Políticas			
A.1	Definição e/ou revisão de concepções baseadas na TEO	x		
A.2	Políticas da Odebrecht S.A.	x		

Item	Matérias	Competência		
		CA-ODB	PCA-ODB	DP-ODB
B	Estratégia			
B.1	Propósito, visão e direcionamento estratégico para o planejamento anual da Odebrecht S.A.	x		
B.2	Pacto do programa de ação do DP-ODB	x		

Item	Matérias	Competência		
		CA-ODB	PCA-ODB	DP-ODB
C	Governança corporativa¹			
C.1	Regimento de Funcionamento do CA-ODB	x		
C.2	Definição do processo de avaliação do desempenho do CA-ODB e do DP-ODB	x		
C.3	Designação do vice-presidente do CA-ODB		x	
C.4	Designação do DP-ODB		x	
C.5	Definição da equipe do DP-ODB			x

¹Apesar da Odebrecht S.A. ser a mantenedora da Fundação Odebrecht, neste item não está incluída a Fundação Odebrecht, pois ela tem governança própria.

C.6	Eleição dos diretores estatutários da Odebrecht S.A.	x		
C.7	Indicação dos PCAs-Empresa, salvo quando o PCA-Empresa for o DP-ODB	x		
C.8	Indicação dos demais conselheiros para os CAs-Empresa			x
C.9	Indicação dos LNs para os Negócios			x
C.10	Criação de comitês “ad hoc” do CA-ODB	x		
C.11	Designação do coordenador e dos demais membros de cada comitê de assessoramento do CA-ODB		x	
C.12	Proposição do calendário anual com as datas das reuniões do CA-ODB		x	
C.13	Aprovação do calendário anual com as datas das reuniões do CA-ODB	x		
C.14	Definição das agendas das RCAs da Odebrecht S.A.		x	
C.15	Designação do presidente da RCA-ODB, na ausência do vice-presidente		x	
C.16	Aprovação para convocação de assembleias gerais	x		
C.17	Convocação de assembleias gerais		x	
C.18	Designação de membros para o conselho deliberativo e do Responsável pela empresa de previdência da Odebrecht			x
C.19	Designação do Responsável pela empresa Odebrecht Corretora de Seguros			x

Item	Matérias	Competência		
		CA-ODB	PCA-ODB	DP-ODB
D	Conformidade com atuação ética, íntegra e transparente			
D.1	Definição da Política sobre Conformidade	x		
D.2	Implantação da Política sobre Conformidade na Odebrecht S.A. e nos Negócios ²			x
D.3	Aprovação do direcionamento e prioridades para o programa de ação do R-Conformidade	x		
D.4	Investigações em matéria dentro do seu escopo de atuação	x		

Item	Matérias	Competência		
		CA-ODB	PCA-ODB	DP-ODB
E	Pessoas e Remuneração			
E.1	Avaliação do CA-ODB	x		
E.2	Proposta de renovação do conselho para atingir os objetivos de diversidade previstos nesta Política ³		x	
E.3	Avaliação e julgamento do PA do DP-ODB		x	
E.4	Planejamento da sucessão do DP-ODB		x	
E.5	Proposição à assembleia geral ordinária da remuneração total dos conselheiros e diretores estatutários da Odebrecht S.A.	x		
E.6	Individualização da remuneração dos conselheiros ⁴		x	
E.7	Remuneração total do DP-ODB		x	
E.8	Individualização da remuneração da equipe do DP-ODB ⁵			x
E.9	Definição do valor global da participação nos lucros e resultados ("PLR") da Odebrecht S.A.	x		

² O DP-ODB tem a obrigação de fazer com que os Negócios implementem suas políticas sobre conformidade.

³ Para a renovação dos conselheiros, o conselho contará com o apoio do Comitê de Cultura, Pessoas e Sustentabilidade.

⁴ Para a individualização da remuneração dos conselheiros, o PCA-ODB contará com o apoio do Comitê de Cultura, Pessoas e Sustentabilidade.

⁵ Os valores individualizados serão acompanhados pelo Comitê de Cultura, Pessoas e Sustentabilidade.

E.10	Aprovação de Plano de incentivo de longo prazo e seus respectivos programas (ILP) da ODB	x		
E.11	Aprovação de Plano de incentivo de longo prazo e seus respectivos programas (ILP) das Empresa líderes de Negócio, sem impacto na posição societária da ODB			x

Item	Matérias	Competência		
		CA-ODB	PCA-ODB	DP-ODB
F	Transações Corporativas			
F.1	Direcionamento sobre distribuição de resultados pelas Empresas Líderes de Negócios	x		
F.2	Ingresso de novos sócios na Odebrecht S.A. e nas controladas sem CA-Empresa	x		
F.3	Ingresso de novos sócios ou operações que impactem na posição societária das Empresas líderes de Negócios	x		
F.4	Fusão, cisão ou incorporação envolvendo a Odebrecht S.A.	x		
F.5	Novos investimentos no âmbito da Odebrecht S.A.	x		
F.6	Constituição, aquisição, fusão, cisão, incorporação ou alienação de uma Empresa líder de Negócio ⁶	x		
F.7	Liquidação, dissolução, recuperação judicial ou extra judicial, ou outro processo de insolvência da Empresas líderes de Negócios, ou de outras empresas que causem impacto relevante na Odebrecht S.A.	x		
F.8	Novos investimentos no âmbito dos Negócios, sem impactos relevantes na MEP da ODB			x
F.9	Aquisição, alienação ou transferência de ativos da Odebrecht S.A. e das controladas sem CA-Empresa, cujo valor seja superior a R\$ 50 milhões	x		
F.10	Assinatura pela Odebrecht S.A. de Acordo de Acionistas	x		
F.11	Transferência de recursos pela Odebrecht S.A. para suas controladas, a título de aportes de capital, Adiantamento para Futuro Aumento de Capital (AFAC) ou mútuo em valor até R\$ 100 milhões			x
F.12	Transferência de recursos pela Odebrecht S.A. para suas controladas, a título de aportes de capital ou Adiantamento para Futuro Aumento de Capital (AFAC) ou mútuo em valor superior a R\$ 100 milhões	x		

⁶ Este item se aplica também ao Negócio que não for representado por uma pessoa jurídica.

Item	Matérias	Competência		
		CA-ODB	PCA-ODB	DP-ODB
G	Finanças			
G.1	Aprovação da macroequação patrimonial da Odebrecht (MEP)	x		
G.2	Fixação de limite anual para operações financeiras contratadas pela Odebrecht S.A. (mútuos, financiamentos e garantias)	x		
G.3	Contratação, pela Odebrecht S.A. e pelos Negócios, de empréstimos e financiamentos que imponham restrições ou oneração à distribuição de dividendos pela Odebrecht S.A.	x		
G.4	Contratação pelos Negócios de empréstimos e financiamentos que imponham restrições ou oneração à distribuição de dividendos pelos Negócios, e que não conflite com o respectivo direcionamento sobre distribuição de resultados			x
G.5	Operação com cláusula de <i>cross default</i> entre Empresas de diferentes Negócios	x		
G.6	Operação com cláusula de <i>cross default</i> ou <i>cross-acceleration</i> na Odebrecht S.A.	x		
G.7	Perdão de dívida em valor até R\$ 10 milhões			x
G.8	Perdão de dívida em valor superior a R\$ 10 milhões	x		
G.9	Contratação de seguros na modalidade D&O	x		
G.10	Emissão de cartas-conforto para assunção, pela ODB, de compromisso de indenizar os administradores da ODB por perdas e danos decorrentes do exercício regular de suas funções no âmbito da administração da ODB, bem como eventuais revisões de compromissos já existentes	x		
G.11	Recomendação de aprovação das demonstrações financeiras da Odebrecht S.A. com o parecer do auditor independente	x		
G.12	Relatório dos administradores da Odebrecht S.A.	x		
G.13	Proposição de destinação de resultados (dividendos) pela Odebrecht S.A.	x		
G.14	Declaração de dividendos intermediários, à conta de lucros acumulados ou de reservas de lucros existentes no último balanço anual ou semestral.	x		

ODEBRECHT

G.15	Designação de auditores independentes para a Odebrecht S.A.	x		
G.16	Doações à Fundação Odebrecht	x		
G.17	Contribuição pela Odebrecht S.A. para a composição da contrapartida "C" do plano de previdência da ODB			x

Item	Matérias	Competência		
		CA-ODB	PCA-ODB	DP-ODB

H	Riscos			
H.1	Aprovação do apetite ao risco e a tolerância ao risco para cada uma das categorias da Odebrecht S.A.	x		
H.2	Aprovação de matriz de riscos da Odebrecht S.A.	x		
H.3	Aprovação de plano de tratamento de riscos e plano de contingência da Odebrecht S.A.	x		

Item	Matérias	Competência		
		CA-ODB	PCA-ODB	DP-ODB

I	Relações externas			
I.1	Definição da estratégia e arquitetura de marca do Grupo Odebrecht	x		

Item	Matérias	Competência		
		CA-ODB	PCA-ODB	DP-ODB

J	Operações			
J.1	Definição de plano estratégico de TI			x

MATÉRIAS PARA ACOMPANHAMENTO

Matérias
Programas de disseminação da cultura
Programas de formação da nova geração de líderes e convívio entre as gerações
Relatórios de acompanhamento do PA do DP-ODB
Relatório de PDECs
Relatório de Garantias da Odebrecht S.A.
Relatório de Contencioso Estratégico da Odebrecht S.A.
Fatos relevantes das Empresas de capital aberto
Comunicados externos dos Negócios com impacto material no Negócio ou no Grupo
MEP da Odebrecht S.A.
Macroestrutura do Grupo, sempre que houver alteração
Acompanhamento da implementação do sistema de conformidade
Acompanhamento dos casos investigados no âmbito da ODB, por meio do comitê de conformidade
Acompanhamento dos indicadores de reputação
Acompanhamento periódico da matriz de riscos, dos planos de tratamento dos riscos e os planos de contingência
Metas de desempenho operacional, via PA do DP-ODB
Programas de saúde e segurança no trabalho, via PA do DP-ODB
Programas e indicadores de sustentabilidade, via PA do DP-ODB