



**SANTA
MARIA**

PROCESSO AVALIATIVO DA ALTA ADMINISTRAÇÃO

Elaborado	Aprovado		Código
Diretoria Executiva	Documento aprovado na reunião do Conselho de Administração, em 18/12/2019		PR.01
Data Elaboração	Revisão	Data Revisão	Data Reaprovação
10/12/2019	00		

1. PROCESSO DE AVALIAÇÃO

1.1 OBJETIVOS DO PROCESSO

Em um processo de avaliação de desempenho, como objetivo geral, procura-se rever e analisar a contribuição individual e do grupo para o alcance dos objetivos estabelecidos, tendo em vista influenciar resultados futuros mais eficientes e eficazes para o negócio.

Como objetivo específico, nesse caso, busca-se avaliar a contribuição do Conselho, enquanto órgão colegiado, dos conselheiros, individualmente, e da Diretoria-Executiva, visando melhoria e renovação contínuas.

Outros objetivos relevantes do processo de avaliação são:

- Assegurar que o Conselho desempenhe seus papéis fundamentais de direcionamento da estratégia corporativa e de supervisão de seu desempenho;
- Melhorar o alinhamento do perfil do Conselho com a estratégia corporativa;
- Aperfeiçoar os processos, fluxo de informações e a interface do Conselho de Administração com a diretoria executiva e órgãos de controle;
- Melhorar o suporte oferecido à Diretoria Executiva;
- Melhorar o processo de atração e renovação de conselheiros e da Diretoria- Executiva;
- Melhorar a credibilidade do Conselho, por meio da divulgação das informações relativas ao seu desempenho para acionistas e sociedade;
- Avaliar a adequação das ações dos diretores à execução do direcionamento estratégico da empresa;

1.2.2 AVALIAÇÃO DO CONSELHO E DO CONSELHEIRO

Uma avaliação formal do desempenho do Conselho, e de cada um dos conselheiros, será feita anualmente.

A condução da avaliação é de responsabilidade do presidente do Conselho. A avaliação individual – particularmente nos aspectos de frequência, assiduidade e envolvimento/participação nas reuniões (incluindo seu nível de dispersão durante a reunião, pela realização de atividades não relacionadas) – é fundamental para a indicação à reeleição dos

conselheiros. Os resultados da avaliação são discutidos com o presidente do Conselho e, posteriormente, divulgados aos sócios por meio de um item específico no relatório da Administração.

1.2.3 AVALIAÇÃO DA DIRETORIA-EXECUTIVA

O Conselho de Administração deve estabelecer as metas de desempenho da diretoria-executiva, no início do exercício social, e realizar, anualmente, uma avaliação formal desse profissional.

1.3 QUESITOS DE AVALIAÇÃO

Para o desenvolvimento do processo de avaliação, é importante levar em conta:

- a. Tipo de avaliação:
 - Avaliação interna: realizada por órgãos do Conselho de Administração.

- b. Unidade de análise:
 - Conselho de Administração, como colegiado;
 - Conselheiros, individualmente;
 - Diretoria-Executiva.

- c. Técnicas de coleta de dados
 - Questionário com perguntas fechadas e abertas;

1.4 INSTRUMENTOS DE AVALIAÇÃO

1.4.1 FORMULÁRIO DE AVALIAÇÃO DE CONSELHO E CONSELHEIROS DE ADMINISTRAÇÃO

I – ESTRATÉGIA DE NEGÓCIOS E RISCOS CORPORATIVOS

1. Todos os conselheiros conhecem e entendem a missão, visão, valores, estratégia e planos de negócios da organização?

2. O Conselho de Administração supervisiona, de forma adequada, o plano estratégico e o orçamento, durante o ano, monitorando o progresso do que foi planejado versus o realizado?
3. Os conselheiros estão focados nas questões estratégicas dos negócios da companhia, suas subsidiárias e controladas, priorizando, junto à Diretoria- Executiva, as questões relevantes e de maior impacto nos resultados? Além disso, acompanham as ações da Diretoria-Executiva?
4. O Conselho de Administração acompanha os processos de controles internos e verifica se eles são adequados para identificar e monitorar os riscos e proteger os ativos, garantindo a acurácia e qualidade das informações enviadas pela Diretoria?
5. O Conselho de Administração acompanha, e discute regularmente, com a Diretoria-Executiva a gestão dos riscos corporativos e a exposição a riscos que podem impactar os resultados e a longevidade da organização ou destruir valor para os acionistas?
6. O Conselho de Administração contribui para a adequação da política de dividendos ao planejamento estratégico e orçamento de capital da companhia?

II – DINÂMICA DO CONSELHO DE ADMINISTRAÇÃO E PARTICIPAÇÃO DOS CONSELHEIROS

7. Há diversidade no Conselho de Administração, levando-se em conta idade, gênero, escolaridade e experiência de seus membros (estratégia, finanças, riscos, gestão de pessoas, tecnologia, sustentabilidade, etc.)?
8. O Conselho de Administração interage de forma adequada com os acionistas?
9. O Conselho de Administração tem um Regimento Interno e o segue em todas as atividades?
10. O Conselho de Administração zela pelo monitoramento do cumprimento das políticas institucionais, bem como de quaisquer outras iniciativas às quais a companhia tenha aderido, tais como Código de Conduta, Princípios de Sustentabilidade, etc.?

11. O Conselho de Administração comunica, claramente, à Diretoria-Executiva e aos responsáveis pela Governança Corporativa, suas necessidades de informações? Recebe as informações solicitadas em tempo hábil, e de forma completa, incluindo a análise de empresas de referência e tendências dos negócios?

12. As reuniões do Conselho de Administração são realizadas com frequência adequada?

13. O Conselho de Administração tem uma agenda estabelecida, com antecedência, contemplando temas estratégicos prioritários, relatórios financeiros, planos de investimentos, programas de recursos humanos e planos de produtos/serviços?

14. As reuniões do Conselho de Administração são estruturadas de forma a estimular a participação de todos os membros, de maneira construtiva, com espaço para discordância, questionamentos críticos e aproveitamento adequado do tempo?

15. Nas reuniões do Conselho de Administração existe tempo suficiente para discussão dos assuntos apresentados? Há equilíbrio entre o tempo de apresentação e debate?

16. Os conselheiros preparam-se, adequadamente, para as reuniões e têm participação efetiva durante as apresentações e debates, fazendo perguntas adequadas e pertinentes à Diretoria-Executiva?

17. Os conselheiros acompanham o cumprimento dos objetivos estratégicos estabelecidos e participam dos debates, agregando valor às decisões?

18. Além das reuniões formais, ocorrem discussões informais que promovam a integração do Conselho de Administração?

19. O respeito pessoal e profissional predomina nas relações entre os conselheiros?

20. O Conselho de Administração conta com a quantidade e qualidade de comitês requeridos as suas necessidades (Estratégia, RH, Auditoria, Finanças, Sustentabilidade, etc.)?

21. O Conselho de Administração mantém reuniões separadas com os auditores externos?
22. O Conselho de Administração dedica tempo suficiente e realiza um trabalho adequado na avaliação do diretor-presidente?
23. O Conselho de Administração dedica tempo suficiente e estabelece as diretrizes para a sucessão do diretor-presidente?

III – DESEMPENHO INDIVIDUAL

24. Você considera que o seu preparo pessoal, grau de dedicação e disponibilidade de tempo para o desempenho de suas responsabilidades são adequados?
25. Sua postura predominante, nas reuniões do Conselho, tem sido ativa e construtiva, de modo a agregar valor às discussões?
26. Você contribui para a elaboração e cumprimento da agenda da reunião, evitando propor a inclusão de assuntos extraordinários na ordem do dia dessas reuniões?
27. Tendo em vista a importância de seu aperfeiçoamento contínuo no papel de conselheiro, você tem procurado participar de cursos de atualização ou certificação?
28. Quando você tem conflitos, de interesse pessoal, na matéria colocada em votação, sua postura é a de declarar-se impedido?
29. Na qualidade de conselheiro, quais são as suas sugestões para melhorar a atuação do Conselho de Administração?
30. Na qualidade de conselheiro, qual é a sua proposta de agenda para o Conselho de Administração, considerando o próximo exercício fiscal?

1.4.2 FORMULÁRIO DE AVALIAÇÃO DA DIRETORIA-EXECUTIVA

I – ESTRATÉGIA

1. A estratégia de negócios da empresa é consistente?
2. A organização está alinhada com o rumo da estratégia?
3. As estratégias corporativa e das unidades de negócio estão sendo bem executadas?
4. Com que eficácia a diretoria-executiva tem identificado e antecipado ameaças reais provenientes do ambiente de negócios?

II – LIDERANÇA

5. A diretoria-executiva consegue motivar e energizar a organização?
6. A cultura da empresa reforça sua missão, visão, crenças e valores?
7. A diretoria-executiva tem conduzido o processo de mudança da empresa de modo adequado?

III – GESTÃO DE PESSOAS

8. A diretoria-executiva está instalando pessoas certas no lugar certo?
9. A diretoria-executiva mantém bom relacionamento com seus diretores (ou subordinados diretos)? Estes funcionam bem como equipe?
10. Há uma reserva de profissionais qualificados para sucessão e para respaldar as metas de crescimento?
11. A diretoria-executiva mantém o Conselho de Administração informado acerca de sucessores potenciais?
12. O diretor-presidente está desenvolvendo líderes com potencial e competências necessárias para sucedê-lo?

IV – INDICADORES DE RESULTADO

13. A empresa apresentou bom desempenho e conseguiu manter sua competitividade nos últimos 12 meses?
14. Vendas, lucro, produtividade, utilização de ativos, qualidade e satisfação do cliente estão avançando na direção certa?
15. Há indicações de que a empresa manterá seu bom desempenho nos próximos 3 anos?

V – RELACIONAMENTO COM PÚBLICOS EXTERNOS

16. Como é a relação da diretoria-executiva com clientes, fornecedores, parceiros de negócio, governos e demais partes interessadas?

17. A diretoria-executiva influencia ou exerce liderança em seu(s) setor(es) de atividade?

1.5 SÍNTESE

As avaliações do Conselho, como órgão colegiado, dos conselheiros, individualmente, e do diretor-presidente são coordenadas pelo próprio Conselho sendo suas etapas lideradas pelo presidente do Conselho.

Os resultados da avaliação do Conselho, como órgão colegiado, são tabulados e apresentados na primeira reunião de Conselho, subsequente às avaliações, para discussão e tomada de ações, bem como para determinação de uma agenda comum para o Conselho. Dessa agenda poderão constar ações voltadas à melhoria do funcionamento do Conselho de Administração, bem como ações de coaching, capacitação ou melhor preparação dos conselheiros para as reuniões.

Os resultados das avaliações individuais dos conselheiros e da diretoria-executiva são mantidos, com confidencialidade, pelo presidente do Conselho para recomendar ações de melhoria e desenvolvimento individual. A avaliação pode também servir de indicativo para reeleição de conselheiros, individualmente, a critério do presidente do Conselho e, eventualmente, dos acionistas. Adicionalmente, as avaliações não terão reflexo direto na remuneração dos conselheiros.