



**SANTA  
MARIA**

## **PROCESSO AVALIATIVO DA ALTA ADMINISTRAÇÃO E DOS COMITÊS**

<b>Elaborado</b>	<b>Aprovado</b>		<b>Código</b>
Diretoria Executiva	Documento aprovado na reunião do Conselho de Administração, em 18/12/2019		IN.01
<b>Data Elaboração</b>	<b>Revisão</b>	<b>Data Revisão</b>	<b>Data Reaprovação</b>
10/12/2019	02	21/12/2020	21 e 22/12/2020

# **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 de um grupo para o alcance dos objetivos estabelecidos, tendo em vista influenciar resultados futuros, tornando-os mais eficientes e eficazes para o negócio.

Como objetivo específico, nesse caso, busca-se avaliar a contribuição do Conselho e Comitês, enquanto órgãos da estrutura organizacional, dos conselheiros e da Diretoria Executiva, individualmente, visando melhoria e renovações 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; e
- Avaliar Comitês, no que se refere a sua atuação permanente e de qualidade como órgãos de assessoramento do Conselho de Administração.

### **1.2.1 AVALIAÇÃO DO CONSELHO E DOS CONSELHEIROS**

Uma avaliação formal do desempenho do Conselho, e de cada um dos conselheiros, deverá ser realizada anualmente, conforme critérios estabelecidos nesta instrução.

A condução da avaliação é de responsabilidade do presidente do Conselho de Administração, sendo este, posteriormente avaliado pelos demais membros do referido Conselho.

Os resultados das avaliações deverão ser discutidos com o presidente do Conselho e, posteriormente, divulgados aos sócios por meio de um item específico no Relatório da Administração.

## **1.2.2 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 destes profissionais, conforme critérios estabelecidos nesta instrução e em consonância com as metas estabelecidas.

## **1.2.3 AVALIAÇÃO DOS COMITÊS**

Os Comitês deverão ser avaliados anualmente pelo Conselho de Administração, no tocante:

- I. Cumprimento dos prazos de entrega dos reportes, acordados e previstos nos regimentos dos respectivos comitês de interesse do Conselho;
- II. Qualidade das informações reportadas;
- III. Cumprimento dos cronogramas/agendas anuais aprovadas pelo Conselho;
- IV. Capacidade de receber, analisar e apresentar soluções, no que se refere os objetos dos respectivos comitês; e
- V. Sinergia com Conselho.

Para cada quesito estabelecido uma pontuação de 0 a 10 será atribuída, é esperado resultado equivalente a 80% da pontuação total.

Os resultados das avaliações deverão ser mantidos nas atas que deliberaram sobre assunto, reservado ao Conselho de Administração o direito de recomendar ações de melhoria, ao seu critério, ou até mesmo aplicar critérios de destituição de membros conforme previsto nos regimentos dos respectivos comitês.

## **1.3 PREMISSAS DAS AVALIAÇÕES DE CONSELHEIROS E DIRETORIA EXECUTIVA**

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 CRITÉRIOS PARA 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 CRITÉRIOS PARA 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?

### **1.4.3 CRITÉRIOS PARA AVALIAÇÃO DO COMITÊ DE AUDITORIA, COMPLIANCE E RISCOS**

#### **I - COMPOSIÇÃO:**

1. Os membros do comitê têm conhecimento para desempenhar bem suas atribuições?
2. Os membros possuem a independência necessária?
3. Existe diversidade no comitê, e seus integrantes possuem experiências distintas?

4. O coordenador do comitê tem capacidade de liderança?
5. Os membros do comitê trabalham de forma colaborativa, ética e preventiva e lidam bem com conflitos?

## **II – FUNCIONAMENTO**

6. O regimento interno é anualmente avaliado, e sugestões de melhora são encaminhadas ao conselho quando necessário?
7. O comitê se reúne com a periodicidade necessária para cumprir suas obrigações?
8. As reuniões são registradas em ata, e o resultado das discussões é encaminhado para o conselho de administração?

## **III – ATUAÇÃO**

9. O comitê é dotado de condições para desempenhar adequadamente as suas funções, incluindo a possibilidade de contar com consultoria externa quando necessário e o amplo acesso a informação e à diretoria?
10. O comitê recebeu, por parte do conselho de administração, autoridade para atuar e tornou-se uma referência, na organização, para lidar com questões relativas a controles internos, riscos, auditoria, ética, contabilidade e finanças?

## **IV – SUPERVISÃO DO PROCESSO DE ELABORAÇÃO DAS DEMONSTRAÇÕES FINANCEIRAS**

11. O comitê se reúne periodicamente com os auditores independentes e com a diretoria para avaliar a qualidade das demonstrações financeiras?
12. O comitê se reúne com a auditoria interna e com a diretoria para discutir os resultados das auditorias?
13. O comitê revê os relatórios de recomendação ou as cartas de deficiências da auditoria independente, garantindo que o conteúdo se refere a pontos relevantes que foram objeto de reflexão da administração?

## **V – GERENCIAMENTO DE RISCOS E CONTROLES INTERNOS**

14. O comitê compreende os riscos que podem afetar as demonstrações financeiras?
15. O comitê compreende e aprova os processos de gerenciamento de riscos implantados pela diretoria?
16. O comitê compreende o sistema de controles internos e monitora sua eficácia, qualidade, integridade e suficiência?
17. O comitê compreende e considera suficientes os testes sobre os controles internos para detectar

fraudes, feitos pela diretoria e pelos auditores internos e independentes? Deficiências nos controles internos são alvo da atuação e supervisão do comitê?

## **VI – ÉTICA, CONFORMIDADE E INTEGRIDADE**

18. O comitê se mantém atualizado sobre eventos de não conformidade de que podem afetar as demonstrações financeiras?

19. O comitê revisa periodicamente os programas de integridade, conformidade e antifraude?

20. O comitê se certifica do empenho da diretoria em fazer cumprir o código de conduta e reforça o compromisso com a ética?

## **VII – AUDITORIA INTERNA E INDEPENDENTE**

21. O comitê aprova o plano de trabalho da auditoria interna e garante que ela tenha recursos e independência para funcionar adequadamente?

22. O comitê estabelece boa comunicação com a auditoria interna, abrindo espaço para que esta levante ao comitê questões que envolvem a gestão?

23. O comitê leva em consideração as descobertas e relatórios da auditoria interna e se certifica de que a diretoria toma providências necessárias?

24. O comitê supervisiona os trabalhos da auditoria independente?

## **1.5 DISPOSIÇÕES GERAIS**

As avaliações do Conselho e Comitês, como órgãos da estrutura organizacional, dos conselheiros, individualmente, e da Diretoria Executiva 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 em confidencialidade pelo presidente do Conselho, tendo este, a responsabilidade de recomendar ações de melhoria e desenvolvimento individual, ao seu critério, entretanto de forma consensual com o avaliado. Os resultados das avaliações servirão de subsídios quando na aplicação da Política de Indicação, no tocante da escolha de administradores. No que se refere a remunerações baseadas em desempenho, tais resultados serão considerados somente na determinação da remuneração da Diretoria Executiva.