

# O PODER DAS AVALIAÇÕES

Um assunto muito velado no passado, mas que vem ganhando espaço nos Conselhos ao longo dos últimos anos são as Avaliações. Já não era tempo de falar das avaliações de *Conselho, Conselheiros, Membros de Comitês e Governance Officer*.

por **ELSIE SARMENTO**

Vamos começar a entender a importância do tema: Avaliações. Segundo o IBGC (Caderno Avaliação de Conselhos, 2020): “A avaliação é um processo que permite identificar deficiências e oportunidades de melhoria, e subsidia a mensuração e a alavancagem do desempenho dos colegiados, de modo que eles cumpram suas responsabilidades e papéis. Ela contribui de maneira definitiva para o aprimoramento da governança corporativa nas organizações”.

Assim como o calendário anual de eventos, as agendas, as atas de reunião, as propostas de deliberação e o portal de Governança, as avaliações são ferramentas do Sistema de Governança (caderno 13 – Boas Práticas para Secretaria de Governança- IBGC - 2015). Só por esse motivo deveríamos entender que ela é superimportante, pois tem o intuito de transformar realidades e começar a inserir uma cultura de desenvolvimento dentro das Cias.

## **POR QUE AVALIAR SE SABEMOS QUEM É O NOSSO CONSELHO E COMO ELE SE MOVIMENTA?**

Porque traz clareza e direcionamento para esse Conselho que deseja saber da sua atuação, progressos e insuficiências. É necessário saber se existe um alinhamento do desempenho do colegiado com as missões e valores da Cia.

Pode ser que - até este momento - o Conselho trabalhou, co-

nheceu seus desafios, conseguiu desempenhar muitos deles e somente agora percebeu que era necessário ir para a próxima fase. Situações não muito esclarecidas e processos não definidos são comuns antes de um amadurecimento; por isso a necessidade das avaliações.

Infelizmente, algumas empresas optam pelas avaliações quando algum órgão regulador exige através de resoluções, legislações ou instruções normativas o seu cumprimento. Na verdade, o entendimento deveria passar pela cultura e medição do grau de desempenho e evolução a que essa Cia pretende chegar.

No futuro, esperamos ter cenários completamente diferentes, nos quais as avaliações serão cogitadas sem o caráter obrigatório, em que a cultura da governança e do desenvolvimento prevalecerão.

## **O QUE AS AVALIAÇÕES PODERÃO SINALIZAR?**

Além de processos, situações engessadas e más atuações, mostrará em qual estágio o Conselho se encontra e a quais riscos está exposto.

O que preocupa é que quando não temos como medir atuações, comportamentos e skills técnicos dos membros do conselho e comitês, não sabemos como está sendo o dia a dia do Board. Falar não basta, é necessário ter acesso a escopos e medir essa atuação.

Medir a atuação de um agente de governança, seja ele conselho, comitê ou *governance officer*, passa principalmente pelo entendimento que ele possui e continua desenvolvendo. Precisamos entender se está em consonância com a cadeira que ocupa e com as qualidades que possui. A pergunta que temos que fazer é: a chegada desses agentes foi entendida corretamente do ponto de vista das melhores práticas de GC?

Algumas reflexões deveriam existir em toda e qualquer empresa. A pergunta aqui deveria ser: por que existe tanta resistência em tratar de alguns assuntos que podem, num futuro próximo, trazer um grande risco para a empresa? Tratativas equivocadas trazem riscos; e não desenvolver algum processo, também. Esses temas podem passar pela resistência na falta de inovação, gerenciamento de riscos e crise, compliance, LGPD e outros.

Assuntos como esses são relevantes para o desenvolvimento do Conselho e, se forem entendidos, poderão ser a mola impulsora de processos mais fluidos e integrativos para agentes de governança. Outra coisa se faz evidente: não estaria aí sinalizado que teríamos falta de fluidez e compromisso do *Board*?

Precisamos ficar atentos também com o desempenho desses agentes e se existe a preocupação de integrar a esse *Board* pessoas que estão assimétricas com a cultura, missão, valores da empresa e dos seus investidores e com o entendimento de ser o melhor para compor a mesa. Rapidamente poderá ser evidenciado outro erro: as contratações de alto risco. Mas, isso o tempo mostrará.

Esperamos que o conselho opere de forma efetiva e gere as contribuições esperadas, visão estratégica, visão macro, postura e dinâmica integrativa, pois é o mínimo esperado desses profissionais. Com isso, podemos ter a métrica e alerta se esse conselho está em desenvolvimento ou se é meramente figurativo.

### **QUEM PODERÁ AJUDAR NESSE PROCESSO DE ENTENDIMENTO DA RELEVÂNCIA DO TEMA?**

Sem dúvida nenhuma, o *governance officer*, uma vez que ele sabe e tem consciência do seu papel, sendo peça fundamental para o crescimento do Conselho e também o condutor dos assuntos relevantes para as pautas. Ele interage com outros agentes de governança e sabe qual o condicionamento do seu conselho. Sabe quando um tema é de grande relevância ou não para ser discutido.

*“Já o *governance officer* é responsável por apoiar todas as atividades relacionadas ao bom funcionamento do sistema de governança*



**Por que existe tanta resistência em tratar de alguns assuntos que podem, num futuro próximo, trazer um grande risco para a empresa? Tratativas equivocadas trazem riscos; e não desenvolver algum processo, também. Esses temas podem passar pela resistência na falta de inovação, gerenciamento de riscos e crise, *compliance*, LGPD e outros.**



*da organização. Exerce uma função complexa e de significativa responsabilidade, variando o seu escopo de atuação de acordo com o estágio de governança de cada organização” (Caderno Avaliação de Conselhos - IBGC, 2020).*

É importante dizer que ele é o elo de sucesso entre o antes, o durante e o pós avaliações.

### **QUEM, ALÉM DO BOARD, SABE DOS ASSUNTOS TRATADOS, DEFICIÊNCIAS, COMPETÊNCIAS, PERFIS, PROBLEMAS, INDICADORES E OUTROS?**

Existem alguns exemplos relevantes no mercado de empresas que trataram das avaliações colocando o *governance officer* como elo principal e tendo como base as orientações do Presidente do Conselho e de uma consultoria especializada. Outras empresas acreditam que as avaliações poderão ser direcionadas por conselheiros independentes que estão à frente dos Comitês de Pessoas ou de Governança junto com

## ENFOQUE

*governance officer*. Qual o mais correto? Entende-se que o processo mais adequado é aquele que a sua empresa entende como ético, claro, eficiente, com etapas pontuais e sensíveis ao tratar de cada caso e ponto relevante.

### O QUE É ESPERADO DAS AVALIAÇÕES DO CONSELHO, CONSELHEIROS E MEMBROS DOS COMITÊS?

Esperamos conseguir captar e medir a capacidade de influência, mentalidade estratégica, visão de negócios, gestão de conflitos, capacidade de relacionamento, entendimento de gestão por indicadores, escuta ativa, visão macro e abertura para o mercado, pois o mundo está rápido e dinâmico.

Sabemos que não podemos avaliar o que não foi tratado nesse Conselho. E nem medir a atuação de uma pessoa que não possui tal qualificação para aquela cadeira do Conselho. É necessário antes de tudo adequar curriculum, feitos, atividades e atuações.

### O QUE É ESPERADO DAS AVALIAÇÕES DO GOVERNANCE OFFICER?

Devemos ter cuidado com as avaliações do *governance officer*. Algumas vezes, por não saber a verdadeira função desse profissional, decide-se que o RH deverá participar na sua avaliação. Com toda certeza não é a condução mais correta!

Mesmo o *governance officer* possuindo jornada atendendo ao Conselho e Gestão, deverá ser avaliado pelos dois de forma interligada, com o escopo atualizado desse profissional. Nesse caso, os *skills* técnicos e comportamentais deverão ser de cada atuação. Em uma atividade tão solitária como essa (em que seu desempenho é observado pelo Conselho), como o RH poderá participar desse processo e avaliá-lo uma vez que não participa das discussões estratégicas da Cia.?

Compete ao Conselho avaliar os *skills* técnicos e comportamentais no exato momento em que o *governance officer* se encontra em atividades e empoderamento. Fora isso, as avaliações se tornarão insuficientes ou mesmo de condução equivocada.

Algumas empresas não levam adiante as avaliações desse profissional porque não entendem como realizá-las de forma eficiente. É muito importante medir o grau de conhecimento do profissional, mostrar para o Conselho o que ele adquiriu com o passar do tempo e o dia a dia das funções de suporte para a estrutura de governança.

Uma boa prática de mercado seria estruturar um documento que descreva toda e qualquer função que ele desempenhe

na empresa, desde o ato da contratação e incluindo adaptações que se fizerem necessárias, pois a cada dia mais funções estão acopladas a suas atividades. Podemos falar nesse caso de escopo das funções ou *job description*. O mais importante é que tenha um documento conhecido e obedecido com a função desse profissional.

### POR QUE FAZER O PLANO DE CONSEQUÊNCIAS?

Na verdade, a pergunta deveria ser o contrário: por que não elaborar um plano de consequências? Impossível entender o processo das avaliações sem a devida continuidade e com identificações do que é necessário como processo de melhoria. O documento não é simples, mas a eficiência é grande.

Interessante observar que vêm ganhando muita credibilidade os processos em que as avaliações são devidamente amparadas em todas as etapas. Precisam as devidas anotações, competências e melhorias alinhadas a tudo que foi tratado no antes e durante do processo das avaliações.

Sabemos que as avaliações não são processos simples, pois passam por análise de atuação, consciência, competência, cultura, comprometimento e comportamento. Faz-se necessário que os agentes de governança, mesmo não agindo diretamente para essas avaliações, formem a cultura de governança corporativa e de relevância do processo.

A beleza se vê quando o processo gira com fluidez, respeitando cada etapa. Incluindo o “pós avaliação”, com elaboração do plano correto que tem como objetivo ajustar todas as tratativas e esclarecimentos do que será favorável para entendimento da realização das avaliações.

Se algo não ficar satisfatório, haverá bastante tempo para refletir, buscando melhorias com o Conselho de Administração e acertando o plano de consequências para que, aos poucos, realizem-se as avaliações com excelência.

Então, por que não fazer um processo de avaliações correto? Nesse caso, só o tempo poderá sinalizar essa resposta. **RI**



#### ELSIE SARMENTO

é advogada, especialista em Governança Corporativa, Mentora e Sócia-Fundadora da Sagezza Corporate Governance.  
[elsiesarmento@sagezzacorporate.com.br](mailto:elsiesarmento@sagezzacorporate.com.br)