Avaliação do Conselho de Administração e dos Conselheiros

Setembro, 2017

1

Avaliação do Conselho de Administração

A implementação de um modelo de avaliação do Conselho de é fator crítico para assegurar sua efetiva contribuição à criação de valor e ao aprimoramento da governança da empresa

RELEVÂNCIA DA AVALIAÇÃO DO CONSELHO

- Assegurar clareza dos papéis e do mandato do Conselho e de seus organismos
- Garantir que o conselho opere de forma efetiva e gere as contribuições esperadas do mesmo, tanto no que diz respeito ao conteúdo como na dinâmica
- Evidenciar oportunidades de melhoria e prover feedback aos membros

OBJETIVOS DO TRABALHO

- Estruturar o Modelo de Avaliação do Conselho de Administração, voltado a **aprimorar as práticas e aumentar a efetividade das contribuições do Conselho,** contemplando também seus Comitês de assessoramento
  - Processo de avaliação
  - Conteúdo
  - Envolvidos e papéis
  - Instrumento de avaliação
  - Resultados e Plano de Consequências
- Apoiar na realização do primeiro ciclo de avaliação do Conselho

© 2017 Korn Ferry. All rights reserved

Por que avaliar os conselhos?

O *assessment* de um Conselho deve ir além das questões de *compliance* e visa examinar até que ponto está atuando de maneira eficaz.

- Nos EUA é requisito **mandatório** da NYSE
- No Brasil, é requisito para listagem no **Novo Mercado**

Cerca de **45%** das empresas brasileiras avaliam seus Conselhos versus **98%** das empresas dos EUA.

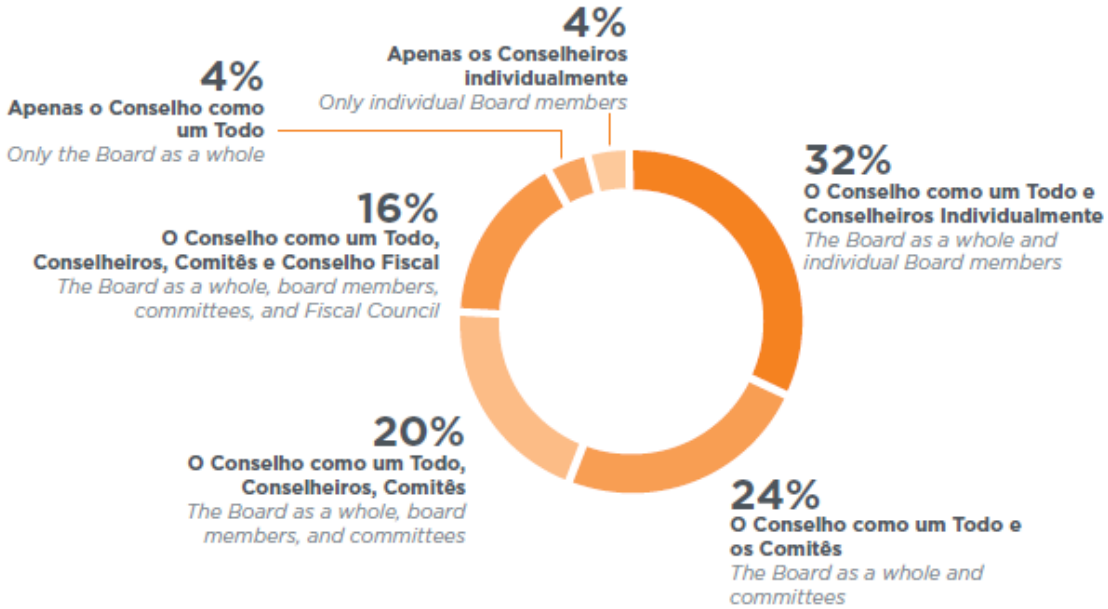
Quais são as bases do processo?

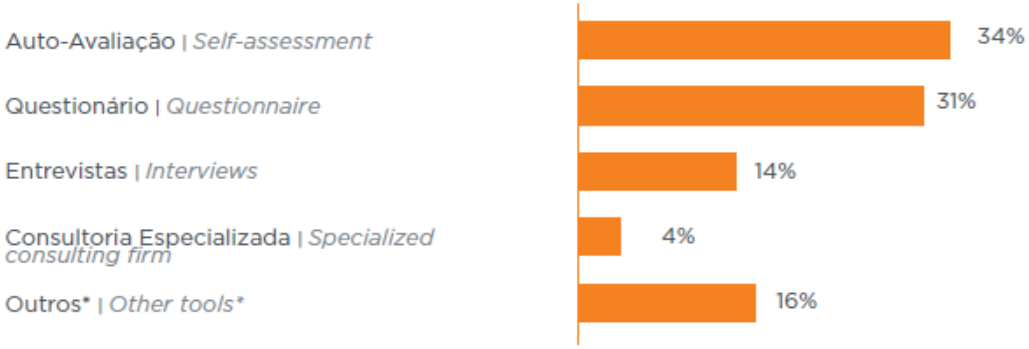
- Deve **refletir a cultura** da organização e do Conselho.
- Deve ser liderado pelo Presidente do Conselho de Administração que participa ativamente do processo e deve contar com o apoio dos demais conselheiros.
- A discussão dos **resultados e o plano de ação** deve fazer **parte da agenda** do Conselho.
- Deve ser permeado de **confidencialidade**

© 2017 Korn Ferry. Todos os direitos reservados

Avaliação: práticas do mercado

Quem é avaliado no Brasil | *Who is assessed in Brazil*





Fonte: Estudo Korn Ferry "Conselhos de Administração 2016 – Governança e Remuneração"

© 2017 Korn Ferry. All rights reserved

Bases da abordagem Korn Ferry

- ✓ ***Metodologias para avaliação dos aspectos "soft"***
  - Dinâmica de grupos eficazes, para avaliação dos conselho
  - Caracteríticas individuais, para avaliação de conselheiros
- ✓ ***Diversidade de abordagens e ferramentas de avaliação***
  - Coleta das percepções mediante entrevistas ou questionários
  - Auto-avaliação x avaliação 360º x avaliação pelos pares
- ✓ ***Adaptação de conteúdo e processo ao contexto de cada cliente***
  - Foco conforme o que é mais relevante a cada momento para o cliente
  - Manutenção de um núcleo estável que permite comparações
- ✓ ***Base de dados global, permitindo comparações entre empresas***
  - Comparação com diferentes estágios de desenvolvimento
  - Posição frente a grande conjunto de empresas, globalmente

© 2017 Korn Ferry. All rights reserved

Aspectos relevantes para uma avaliação efetiva

- **Avaliação conforme o grau de maturidade e desenvolvimento que se deseja que o Conselho atue ...**

- **... e de acordo com o objetivo almejado**
  - ✓ Revisão Estratégica do Conselho
  - ✓ Avaliação da Efetividade do Conselho

- **Atenção às armadilhas**
  - ✓ Viés por interesses pessoais
  - ✓ Meio de passar mensagens fora do contexto da avaliação
  - ✓ Entendimento das agendas e aspectos sensíveis

- **Feedback individualizado**

- **Plano de ação: cada instância avaliada gerará um plano de aprimoramento:**
  - ✓ Conselho: estruturado pelo Presidente do Conselho
  - ✓ Comitê: estruturado pelo coordenador do comitê
  - ✓ Conselheiro: estruturado pelo conselheiro

© 2017 Korn Ferry. All rights reserved

A construção do Modelo de Avaliação deve considerar diferentes condicionantes e demandas para cumprir seu papel

Condicionantes e Demandas do Modelo de Avaliação

- ✓ **Momento da empresa**
  (movimentos estratégicos, desafios de negócio, riscos, cultura, etc.)
- ✓ **Expectativas e ambições dos acionistas e demais *stakeholders* sobre o papel e estágio de desenvolvimento do Conselho**
  (contribuições esperadas, temas em que se envolve, dinâmica e forma de atuação, dedicação dos conselheiros, etc.)
- ✓ **Papéis e responsabildades alocados no nível do Conselho**
  (participação nas decisões e grau de envolvimento, interface com Diretoria Executiva, etc.)
- ✓ **Composição e perfil dos *stakeholders* e natureza de suas relações**
  (corporation x controle concentrado, número e tipos de controladores, potenciais focos de conflitos, escolha dos conselheiros, etc.)
- ✓ **Regulação, estatutos e melhores práticas**
- ✓ **Etc.**

Escopo Completo de um Modelo de Avaliação

- **Objetivos**
  (aprimoramento das práticas e processos, remuneração, etc.)
- **Conteúdo**
  (dimensões a serem avaliadas, aspectos específicos a cobrir, diferenciação por organismo, métricas e indicadores, etc.)
- **Forma**
  (auto-avaliação, entrevista por agente externo, etc.)
- **Processo**
  (periodicidade, informações necessárias, reporte dos resultados, revisão, etc.)
- **Envolvidos e responsabilidades**
  (aprovação do conteúdo, gerenciar o processo, realizar a avaliação, preparar informações, propor modificações, dar feedback, etc.)
- **Instrumentos**
  (questionários, guias de entrevista, plano de consequências, etc.)

© 2017 Korn Ferry. All rights reserved

Para avaliar, é importante entender o estágio atual do Conselho e o que se almeja – e adequar o conteúdo, etc.

CONSELHO BÁSICO

Conformidade com Melhores Práticas

- Número de Conselheiros Independentes pelo menos igual ao número de Externos / Internos; pelo menos 3 comitês (Auditoria, Remuneração, Risco)
- Pelo menos 50% dos Conselheiros Independentes excluindo o PCA
- Conselheiros com 20 a 25 dias de dedicação por ano
- PCA e Coordenador do Comitê de Auditoria com credibilidade perante a comunidade de investidores e reconhecidos como patrocinadores de boas práticas de governança corporativa.

CONSELHO DESENVOLVIDO

Planejamento

+

Conformidade com Melhores Práticas

- Conselho alinhado com os objetivos estratégicos da empresa para os próximos 5 anos
- PCA com reconhecida experiência no setor de atuação da empresa
- PCA com dedicação de pelo menos 1/3 do seu tempo à empresa
- Conselheiros com 30 a 35 dias de dedicação por ano
- Vivência internacional dos Conselheiros ou experiência com M&A para impulsionar o crescimento
- Exposição a novos modelos de negócios

CONSELHO MADURO

Criação de Valor

+

Planejamento

+

Conformidade com Melhores Práticas

- Alto QI e IE por parte dos Conselheiros, com habilidade para argumentar e influenciar positivamente com os principais *stakeholders*.
- Conselho focado na gestão de talentos e mentor de executivos
- Visão global
- Antecedentes de promoção de crescimento
- Combinação do estratégico com o operacional
- *Gaps* de competência do Conselho e sucessão de executivos, regularmente endereçados

CONSELHO ESTRATÉGICO

Vantagem Estratégica

+

Criação de Valor

+

Planejamento

+

Conformidade com Melhores Práticas

- Trabalho em equipe
- Referência mundial
- Conhecimento profundo das melhores práticas, sem deixar de focar no amanhã
- Desenvolvimento permanente
- Diversidade de pontos de vista
- Aderência e experiência em vivenciar os valores da companhia

Direcionamento para Processos ⟷ **Direcionamento para Comportamento**

Conforme os desafios e objetivos do negócio, identificam-se os temas e as contribuições sobre os quais o Conselho deve atuar

	EXEMPLOS DE TEMAS PRIORITÁRIOS DA AGENDA DO CONSELHO	
Estratégia e Objetivos de Negócio	▪ Inovação ▪ Internacionalização ▪ Transformação digital ▪ Eficiência operacional	▪ Novos mercados ▪ Aquisições ▪ Reestruturação financeira ▪ Etc.
Riscos Relevantes	▪ Descontinuidade operacional ▪ Aumento de inadimplência ▪ Choque de preços ▪ Transição de liderança ▪ Ataques cibernéticos	▪ Mudanças desfavoráveis na regulamentação ▪ Mudança de hábitos e preferências dos consumidores ▪ Novos concorrentes ▪ Desrespeito ao *compliance* ▪ Etc.
Liderança e Cultura	▪ Sucessão ▪ Recrutamento de Diretores Executivos ▪ *Pipeline* de liderança	▪ Ética e valores ▪ Cultura e clima ▪ Etc.

© 2017 Korn Ferry. All rights reserved

A avaliação também requer compreender as atribuições esperadas do Conselho e sua interação com os demais *stakeholders*

ILUSTRATIVO

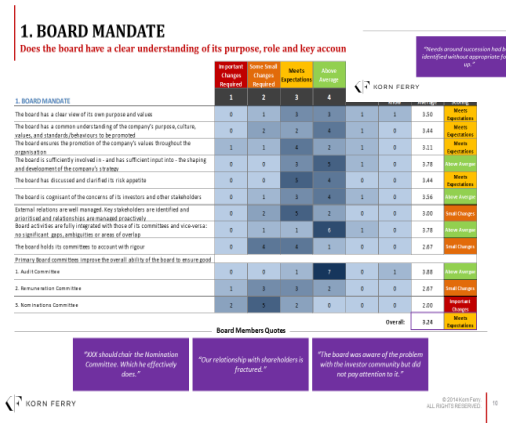
	Não está na agenda			Informado			Homologa			Compartilha a decisão			Alçada Exclusiva		
Estratégia do Negócio 1. Direcionamento					🟡	🟠							🔵		
2. Planejamento							🔵				🟡	🟠			
3. Implementação				🔵	🟡										🟠
...															
Transações estratégicas 1. Investimentos					🟡	🟠							🔵		
2. Desinvestimento					🟡	🟠							🔵		
3. Novos negócios / BD (M&A)					🟡	🟠							🔵		
Resultados da Operação 1. Produtividade				🔵				🟡							🟠
2. Volume				🔵				🟡							🟠
3. Crescimento				🔵				🟡							🟠
4. Margem				🔵				🟡							🟠

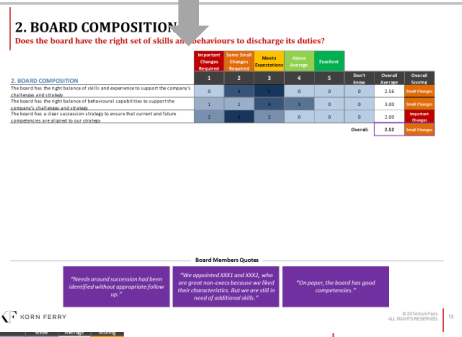
Acionistas | Conselho | **Grupo/ Empresas**

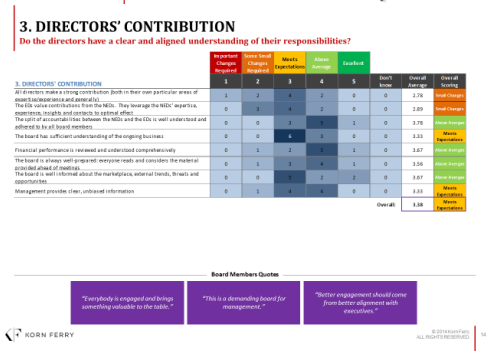
© 2017 Korn Ferry. All rights reserved

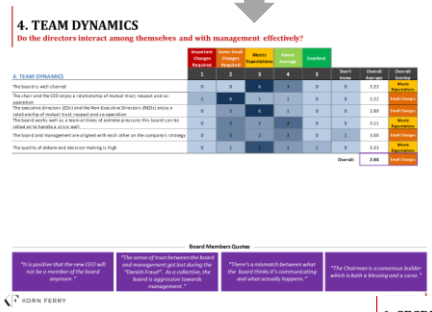
Avaliação do Conselho: *Tradução dos objetivos da empresa e das contribuições esperadas do Conselho em dimensões a avaliar*

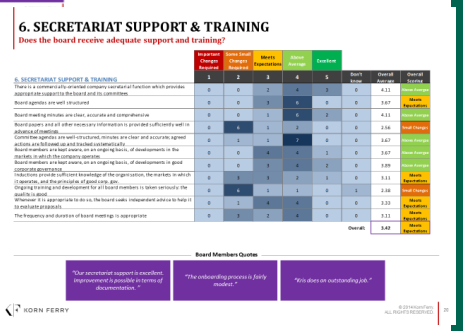
1. EXECUÇÃO DO MANDATO	2. COMPOSIÇÃO E ESTRUTURA	3. CONTRIBUIÇÃO AO NEGÓCIO	4. DINÂMICA DO TIME	5. PROCESSOS E ESTRUTRA DE APOIO
O Conselho tem um claro entendimento de seu propósito, papel e responsabilidades e endereça adequadamente suas responsabilidades?	O Conselho possui o conjunto certo de habilidades e comportamentos para desempenhar seu papel?	O Conselho tem gerado contribuições efetivas ao sucesso do negócio?	Os conselheiros interagem entre si e com os gestores de forma efetiva?	Os processos permitem atuação eficiente do Conselho e ele recebe apoio adequado para seu funcionamento efetivo?





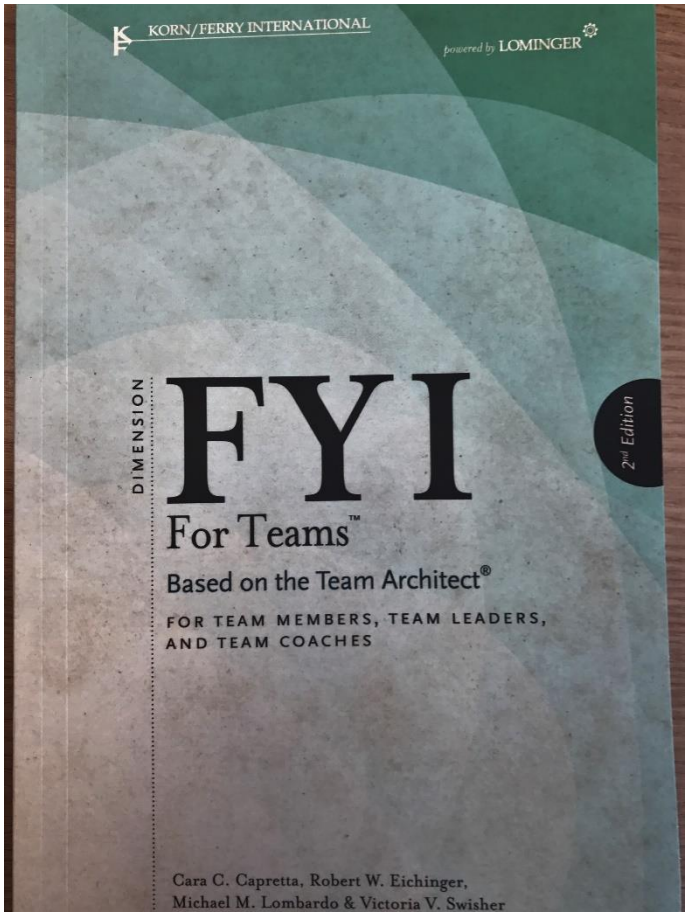






© 2017 Korn Ferry. All rights reserved

Especificamente para avaliação da dinâmica do grupo, é aplicada a metodologia proprietária de avaliação de times de lideranças



ASPECTOS TRATADOS

- ✓ Convergência de propósito
- ✓ Clareza de objetivos e mandatos
- ✓ Efietividade da comunicação
- ✓ Alinhamento entre discurso e ação
- ✓ Confiança entre os membros
- ✓ Composição de habilidades e perfis
- ✓ Qualidade das decisões
- ✓ Resolução de conflitos
- ✓ Clima de trabalho
- ✓ Priorização e follow-up
- ✓ Colaboração
- ✓ Atuação da liderança

© 2017 Korn Ferry. All rights reserved

Exemplo de Resultado: questionário de auto-avaliação

	Importantes mudanças se fazem necessárias	Algumas pequenas mudanças são necessárias	Satisfaz as expectativas	Acima da média	Excelente			
1. MANDATO DO CONSELHO	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**	**Não sabe**	**Média geral**	**Pontuação geral**
O Conselho tem uma visão clara de seu próprio objetivo e valores	0	1	3	3	1	1	3,50	Satisfaz expectativas
O Conselho tem um entendimento conjunto do objetivo, cultura, valores e padrões/comportamentos para ser promovido	0	2	2	4	1	0	3,44	Satisfaz expectativas
O Conselho garante a promoção dos valores da empresa por toda a organização	1	1	4	2	1	0	3,11	Satisfaz expectativas
O Conselho está suficientemente envolvido - e tem informação suficiente sobre - a moldagem e o desenvolvimento estratégico da companhia	0	0	3	5	1	0	3,78	Acima da média
O Conselho tem discutido e esclarecido seu apetite por risco	0	0	5	4	0	0	3,44	Satisfaz expectativas
O Conselho é conhecedor das preocupações de seus investidores e outros stakeholders	0	1	3	4	1	0	3,56	Acima da média
Relações externas são bem gerenciadas. Principais stakeholders são identificados e priorizados, e os relacionamentos são proativamente gerenciados	0	2	5	2	0	0	3,00	Pequenas mudanças
As atividades do Conselho são inteiramente integradas com as dos comitês, e vice-versa: sem disparidades, ambiguidades ou áreas de sobreposição significativas	0	1	1	6	1	0	3,78	Acima da média
O Conselho empodera seus comitês e age de maneira efetiva sobre eventuais recomendações	0	4	4	1	0	0	2,67	Pequenas mudanças
1. Comitê de Auditoria	0	0	1	7	0	1	3,88	Acima da média
2. Comitê de Remuneração	1	3	3	2	0	0	2,67	Pequenas mudanças
3. Comitê de Nomeação	2	5	2	0	0	0	2,00	Importantes mudanças
						Geral:	3,23	Satisfaz expectativas

© 2017 Korn Ferry. All rights reserved

Exemplo de Resultado: questionário de auto-avaliação + entrevista

	Importantes mudanças se fazem necessárias	Algumas pequenas mudanças são necessárias	Satisfaz as expectativas	Acima da média	Excelente			
1. MANDATO DO CONSELHO	1	2	3	4	5	Não sabe	Média geral	Pontuação geral
O Conselho tem uma visão clara de seu próprio objetivo e valores	0	1	3	3	1	1	3,50	Satisfaz expectativas
O Conselho tem um entendimento conjunto do objetivo, cultura, valores e padrões/comportamentos para ser promovido	0	2	2	4	1	0	3,44	Satisfaz expectativas
O Conselho garante a promoção dos valores da empresa por toda a organização	1	1	4	2	1	0	3,11	Satisfaz expectativas
O Conselho está suficientemente envolvido - e tem informação suficiente sobre - a moldagem e o desenvolvimento estratégico da companhia	0	0	3	5	1	0	3,78	Acima da média
O Conselho tem discutido e esclarecido seu apetite por risco	0	0	5	4	0	0	3,44	Satisfaz expectativas
O Conselho é conhecedor das preocupações de seus investidores e outros stakeholders	0	1	3	4	1	0	3,56	Acima da média
Relações externas são bem gerenciadas. Principais stakeholders são identificados e priorizados, e os relacionamentos são proativamente gerenciados	0	2	5	2	0	0	3,00	Pequenas mudanças
As atividades do Conselho são inteiramente integradas com as dos comitês, e vice-versa: sem disparidades, ambiguidades ou áreas de sobreposição significativas	0	1	1	6	1	0	3,78	Acima da média
O Conselho empodera seus comitês e age de maneira efetiva sobre eventuais recomendações	0	4	4	1	0	0	2,67	Pequenas mudanças

1. Comitê de Auditoria	0	0	1	7	0
2. Comitê de Remuneração	1	3	3	2	0
3. Comitê de Nomeação	2	5	2	0	0

1. MANDATO DO CONSELHO (continuação)

O Conselho tem uma compreensão clara de seu propósito, papel e responsabilidades-chave?

Comentários

- Ficou claro, tanto pelas respostas das pesquisas e das entrevistas pessoais, que o Conselho da Empresa X cumpre grande parte de sua missão. Membros do Conselho concordaram unanimemente que o Conselho está suficientemente engajado em moldar o desenvolvimento da estratégia da empresa. Eles também concordaram que há um forte alinhamento dentro do Conselho em termos de propósito da empresa, cultura e valores, gerenciamento de stakeholders e apetite de risco em geral.
- No entanto, ficou claro tanto através das respostas da pesquisa e durante as entrevistas face-a-face que vários dos Conselheiros têm algumas substanciais preocupações no que diz respeito à estrutura e gestão das subcomissões do Conselho.
- Houve uma observação geral de que a prática de todos os conselheiros estarem presentes em cada reunião de subcomitê, que evoluiu a partir do momento da abertura de capital, impacta negativamente a eficácia e foco dessas comissões. Muitos Conselheiros sentem que as reuniões de subcomitês devem ser assistidas por e somente membros destes comitês e que isso ajudaria a melhorar a eficácia e a responsabilidade dessas comissões, o que permitiria ao Conselho como um todo cuidar de cada comitê para prestar contas com mais rigor.
- Além disso, e relacionado a esta observação geral, existe uma grande insatisfação com o funcionamento do comitê de nomeações e remunerações. Muitos conselhos separam esses comitês para garantir que haja foco suficiente tanto na questão crítica estratégica e sucessão de liderança, quanto na importante questão operacional de remuneração dos executivos. Aparentemente, na Empresa X, a combinação desses comitês tem levado a uma ênfase excessiva no dia-a-dia das questões de remuneração dos executivos e foco insuficiente nas questões estratégicas de longo prazo de planejamento de sucessão. Além disso, quando as surgem questões de nomeação periódicas (por exemplo, a nomeação de um novo conselheiro ou CEO) há uma confusão compreensível para saber se a responsabilidade-chave do processo encontra-se com o presidente da comissão ou com o Presidente do Conselho.
- Além disso, e sem surpresas dado o contexto atual, vários Conselheiros manifestaram a necessidade de um enfoque mais estratégico pelo Conselho nas relações com investidores.

Recomendações

Resultados rápidos; Recomendações de Longo-prazo

- Considerem **dividir NomCo/RemCo em comitês separados**. O **comitê de nomeação a ser presidido pelo Presidente do Conselho** com responsabilidade pela gestão do planejamento de sucessão a longo prazo e planejamento de sucessão do Conselho, bem como pela gestão de processos específicos de recrutamento, apoiado por toda a comissão. Garanta que **as responsabilidades do comitê estão claras e compreendidas** através da elaboração de mandatos detalhados dos comitês.
- Envolver todo o Conselho nas discussões estratégicas referentes aos **registros de investidores, auxiliado pelas funções jurídicas e de relação com investidores.**

- Melhorar as relações com acionistas através do desenvolvimento de uma **abordagem mais estratégica para gestão de acionistas (ativistas)**. Isto deve incluir uma **identificação** regular da base de acionistas; uma **verificação contínua da vulnerabilidade** em termos de probabilidade de se tornar um alvo de ativistas, bem como uma **estratégia de comunicação interna e externa (crise) consistente** com claras informações e comunicações de **funções e responsabilidades (plano de monitoramento e crise)**.
- Ao estabelecer uma **relação mais estreita com os gerentes abaixo da linha**, o Conselho poderia melhorar na promoção dos valores da empresa por toda a organização.

© 2017 Korn Ferry. All rights reserved

Processo de Avaliação e Responsabilidades: Exemplo de Ciclo Anual

Preparação da Avaliação para o Exercício

Comitê de Governança / RH:

- Define calendário
- Revisa critérios de avaliação
- Apresenta e discute proposta de avaliação com Presidente CA
- Recomenda ao Conselho
- Aprova processo, como solicitado pelo Conselho

Lançamento da Avaliação

Comitê de Governança / RH:

- Formaliza no Conselho e repassa o processo
- Distribui Formulários de Avaliação
- Fornecimento de informações relevantes aos conselheiros

Preenchimento dos Formulários de Avaliação

Membros do Conselho:

- Coletam informações adicionais
- Preenchem Formulários de Avaliação

Consolidação e Calibração

Comitê Governança / RH:

- Consolida os resultados individuais
- Apresenta resultados ao Presidente do CA

Feedback

Presidente do CA

- Provê feedback ao CA e comitês
- Sugere revisões no processo e no conteúdo para próximo ano

Aprovação do Plano de Desenvolvimento

Presidente do CA:

- Elabora o Plano de Ação do CA
- Apresenta ao Conselho o Plano de Ação

Coordenadores dos Comitês:

- Elaboram Planos de Ação dos respectivos comitês

© 2017 Korn Ferry. All rights reserved

2

Avaliação de Conselheiros

Resultados Esperados da Avaliação de Conselheiros

- Definição dos atributos relevantes a serem considerados na composição do Conselho (substituição / renovação)
- Clareza aos Conselheiros sobre as contribuições esperadas de cada um
- Feedback estruturado a cada avaliado
- Ações corretivas para endereçar aspectos deficientes identificados
- Propostas de aprimoramento do processo para o próximo exercício

Métricas e Avaliação

- Quais os critérios e métricas para avaliar os conselheiros?
- Como avaliar cada membro conforme a expectativa de contribuição?
- Qual o processo e a periodicidade para avaliar conselheiros?
- Quem é responsável por conduzir as avaliações?

© 2017 Korn Ferry. All rights reserved

A experiência demonstra que há aspectos relevantes a considerar para efetividade da avaliação: tratar com sensibilidade temas delicados e respeitar o contexto de cada empresa

- **Entender que cada conselheiros pode ter sido selecionado para contribuir de forma distinta**:
  - Representantes dos controladores x independentes
  - Expectativa de aporte de conhecimentos e experiências complementares, portanto distintas
  - Atuação em diferentes papéis (conselho x comitês; titular x substituto; etc.)

- **Considerar quem deve ser ouvido e considerado para coleta de subsídios à avaliação, p.ex.:**
  - Presidente do Conselho
  - Demais conselheiros
  - Controladores
  - Executivos
  - Minoritários relevantes, etc.

- **Prover feedback de forma positiva**
  - Apresentar resultados focando aprimoramento da atuação individual, não como crítica
  - Selecionar adequadamente quem deve prover o feedback

- **Finalizar o processo com elaboração de um compromisso sobre aspectos a endereçar para melhoria para o próximo exercício**

- **Utilizar o primeiro ciclo de avaliação como aprendizagem**
  - Minimizar a carga de " avaliação" e focar como teste do modelo ou piloto
  - Buscar coletar percepções dos conselheiros sobre aspectos de melhoria no modelo

- **Uso de avaliador externo torna o processo mais impessoal e permite tratamento de temas sensíveis com maior efetiv**idade

© 2017 Korn Ferry. All rights reserved

A construção do Modelo de Avaliação deve considerar diferentes condicionantes e demandas para cumprir seu papel

Condicionantes e Demandas do Modelo de Avaliação

- ✓ **Momento da empresa**
  (movimentos estratégicos, desafios de negócio, riscos, cultura, etc.)
- ✓ **Expectativas sobre as contribuições de cada conselheiro**
  (expectativas quanto a representantes dos controladores x independentes x executivos; contribuições em termos de experiências x competências x atributos pessoaais; etc.)
- ✓ **Papéis e responsabildades cobertas pelos conselheiros**
  (presidente x membros; atuação em comitês; etc.)
- ✓ **Composição do Conselho e escolha dos conselheiros**
  (critérios para escolha dos conselheiros; regulamentos e acordos de acionsitas; etc.)
- ✓ **Resultados da Avaliação do Conselho**
- ✓ **Etc.**

Escopo Completo de um Modelo de Avaliação

- **Objetivos**
  (aprimoramento das atuações individuais, renovação do Conselho, remuneração, etc.)
- **Conteúdo**
  (dimensões a serem avaliadas, aspectos específicos a cobrir para cadatipo de membro e papel exercido, diferenciação por papel no Conselho, etc.)
- **Forma**
  (auto-avaliação, entrevista por agente externo, avaliação cruzada. etc.)
- **Processo**
  (periodicidade, informações necessárias, reporte dos resultados, revisão, etc.)
- **Envolvidos e responsabilidades**
  (aprovação do conteúdo, gerenciar o processo, realizar a avaliação, preparar informações, propor modificações, dar feedback, etc.)
- **Instrumentos**
  (questionários, guias de entrevista, relatórios de avaliação, plano de desenvolvimento, etc.)

© 2017 Korn Ferry. All rights reserved

A composição do Conselho deve buscar assegurar que a empresa conte com o melhor conjunto de contribuições para suas demandas

Momento da Empresa

- ✓ Movimentos estratégicos
- ✓ Desafios de negócio
- ✓ Mudanças de cenário
- ✓ Etc.

CONTROLE CONCENTRADO

Conjunto de Requisitos para o Conselho

- **Conhecimento Funcional**
  (finanças, jurídico, estratégia, etc.)
- **Conhecimento Setorial**
- **Experiências Específicas**
  (turnaround, transformação digital, M&A, internacionalização, profissionalização, start-up, etc.)
- **Competências de Liderança**
  (influência, gestão de conflitos, coaching, negociação, participativo, multicultural, etc.)

Conselheiro 1	Conselheiro 2	Conselheiro 3	Conselheiro 4	Novo
X	X		X	
X		X		
	c			X!
	X	X		X

© 2017 Korn Ferry. All rights reserved

Contribuições esperadas - específicas

Exemplo

	Características / Experiências Críticas Aportadas								
Conselheiro	Exp. Setor	Finan-ças.	M&A	Gover-nança	Interna-cionaliz.	Inova-ção	Regu-lação	Transf. Estrat.	Exp. B2C
W.K.	+	+					+	+	
A. L.			+	+	+			+	
M. L.	+			+		+	+		
S. M.		+	+	+			+		
R. W.						+		+	+
P. C.	+				+	+	+		
L. L.		+	+	+					+
Lacunas									

© 2017 Korn Ferry. All rights reserved

Avaliação de Conselheiros

Exemplo de temas relevantes a considerar nas avaliações individuais – contribuições e competências

REQUISITOS

CONTRIBUIÇÕES EFETIVAS

- Conteúdo e relevância das intervenções nos temas críticos para a empresa, p.ex.
  - Estratégia
  - Controles Financeiroz
  - Práticas de gestão, etc.
- Engajamento e participação
- Governança da empresa
  - Reconhecimento externo
  - Sugestão de práticas e procedimentos
  - Recomendação de relatórios e informações, etc.
- Preparo para as sessões e discussões
- Apoio ao Negócio
  - Ideias e sugestões de negócios
  - Apresentação de relacionamentos (p.ex. clientes, parceiros, empresas interessadas em M&A, etc.), etc.

COMPETÊNCIAS E PERFIL PESSOAIS

- Capacidade de influência
- Mentalidade Estratégica
- Visão de Negócios
- Gestão de conflitos
- Interação com stakeholders
- Capacidade de relacionamento interpessoal
- Gestão por indicadores
- Colaboração
- Acuidade financeira
- Visão inovadora
- Capacidade de escuta ativa
- Etc.

© 2017 Korn Ferry. All rights reserved

Avaliação de Conselheiros

Devem ser avaliados frente a demandas comuns e às contribuições específicas esperadas de cada um

	Cons. 1	Cons. 2	Cons. 3	Cons. 4	Cons. 5
Conjunto de Requisitos Específicos					
▪ **Conhecimento Funcional** (finanças, jurídico, estratégia, etc.)	5	3		3	
▪ **Conhecimento Setorial**	2		3		
▪ **Experiências Específicas** (turnaround, transformação digital, M&A, internacionalização, start-up, etc.)					4
▪ **Competências de Liderança** (influência, gestão de conflitos, coaching, negociação, participativo, etc.)		5	3		3
Conjunto de Requisitos Comuns					
▪ **Grau de Participação**	3	4	4	3	2
▪ **Contribuição com a dinâmica das discussões**	4	3	3	5	3
▪ **Qualidade das propostas e questionamentos**	3	2	4	4	2

© 2017 Korn Ferry. All rights reserved

Avaliação de Conselheiros

Exemplo de processo de avaliação

Execução das Avaliações Individuais	Consolidação	Feedback	Planos de Desenvolvimento
▪ Avaliação mediante entrevista com os Conselheiros e eventuais stakeholders relevantes	▪ Elaboração dos relatórios de avaliação individual ▪ Apresentação e validação com o Presidente do Conselho	▪ Feedbacks individuais com indicações de áreas de melhoria ▪ Coleta de sugestões de revisão e melhoria do modelo de avaliação para o próximo ciclo	▪ Ações prioritárias para o próximo ciclo, propostas individualmente pelos conselheiros para o Presidente do Conselho

© 2017 Korn Ferry. All rights reserved

Obrigado!

KORN FERRY®
Executive Search | HayGroup | Futurestep