

Modelos de Avaliação de Desempenho adotados pela Companhia

O Conselho de Administração submete-se anualmente a uma avaliação formal de seu desempenho, como órgão colegiado e individualmente (“Autoavaliação”), seguindo as boas práticas de governança corporativa e buscando o aperfeiçoamento contínuo do órgão.

Adicionalmente, a Alta Administração da Companhia (membros do Conselho de Administração e da Diretoria Executiva) é submetida a uma avaliação externa periódica (“Avaliação Externa”), liderada por uma consultoria externa.

Até o momento, foram implementadas duas Avaliações Externas (2010 e 2014) e cinco Autoavaliações (2011, 2012, 2013, 2014 e 2015).

Autoavaliação

A Secretaria de Governança Corporativa é responsável pela condução da Autoavaliação, com a participação e os direcionamentos do Coordenador do Comitê de Governança Corporativa¹, bem como pela consolidação das respostas e *feedbacks* recebidos na Autoavaliação, tratados de forma totalmente confidencial. Apenas a Secretaria de Governança Corporativa tem acesso às respostas individuais, cujos resultados consolidados são posteriormente discutidos no âmbito do Comitê de Governança Corporativa e do Conselho de Administração.

Anualmente, a Secretaria de Governança Corporativa envia o questionário de Autoavaliação aos membros do Conselho de Administração, cujo objetivo é avaliar a performance do Conselho de Administração em seus diversos aspectos para identificação das áreas de alta performance e aquelas que merecem o desenvolvimento de planos de ação para a melhoria contínua dos trabalhos desenvolvidos pelo colegiado e pelas áreas executivas da Companhia.

O Questionário é composto por 55 questões, avaliadas pelos conselheiros numa escala de 1 a 5, divididas em 5 dimensões: (1) foco estratégico do Conselho; (2) conhecimento e informações sobre o negócio; (3) independência e processo decisório do Conselho; (4) funcionamento das reuniões e dos comitês do Conselho; (5) motivação e alinhamento de interesses. A pontuação consolidada obtida em cada questão permite determinar eventuais diferenças em relação às boas práticas de governança e à opinião dos conselheiros quanto à situação ideal.

A partir do relatório final, o Comitê de Governança Corporativa discute os resultados da Autoavaliação e as oportunidades de melhoria identificadas para o desenvolvimento de planos de ação, visando a evolução constante da Governança Corporativa da Companhia, bem como sua preservação e otimização.

Posteriormente, as recomendações do Comitê de Governança Corporativa são submetidas ao Conselho de Administração, as quais são aprovadas e priorizadas para implementação.

Avaliação Externa – Consultoria Externa

A Consultoria Externa é responsável pela condução da Avaliação Externa, com os direcionamentos do Coordenador do Comitê de Governança Corporativa e da Secretária de Governança Corporativa, bem como pela elaboração de relatório final, cujos resultados são posteriormente discutidos no âmbito do Comitê de Governança Corporativa.

A metodologia da Avaliação Externa consiste em: **(a)** entrevistas individuais com os membros do Conselho de Administração e da Diretoria Executiva para conhecer o contexto atual da Companhia; **(b)** entrevistas individuais com cada conselheiro para avaliação colegiada e dos demais conselheiros; **(c)** questionário *online* aplicado aos membros do Conselho de Administração e da Diretoria Executiva **(d)** consolidação e formulação de recomendações finais com o *feedback* individual e do colegiado, além da indicação de necessidades de ajuste e/ou melhoria.

¹ O Coordenador do Comitê de Governança Corporativa é também membro independente do Conselho de Administração da Companhia.

O relatório final reúne as conclusões dos processos e práticas de governança corporativa correntes e das visões internas sobre oportunidades de melhoria, bem como as recomendações da Consultoria Externa sobre o modelo de governança da Companhia e suas práticas.

A partir do Relatório Anual, o Comitê de Governança Corporativa discute os resultados da Avaliação Externa e as oportunidades de melhoria identificadas para o desenvolvimento de planos de ação.

Posteriormente, as recomendações do Comitê de Governança Corporativa e o Relatório Final da Consultoria Externa são discutidos em reunião da Diretoria Executiva e, na sequência, submetidos ao Conselho de Administração para discussão dos resultados e aprovação das ações de melhoria a serem implementadas.

Principais resultados da Autoavaliação² – Exercício 2015

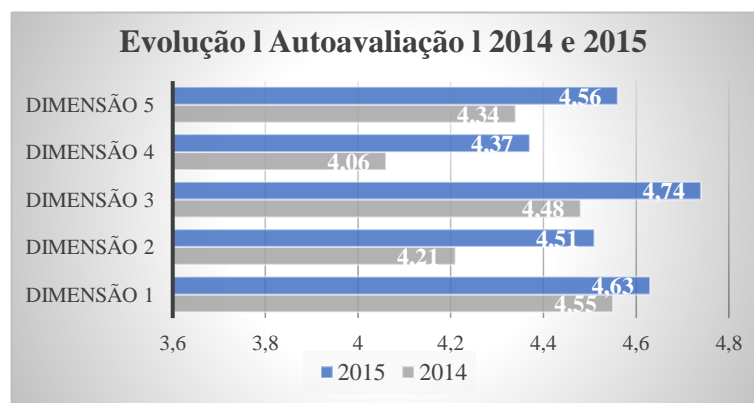
As principais evoluções e inovações identificadas no processo de Autoavaliação foram:

- ✓ Discussões mais profundas, com espaço para dissonâncias e questionamentos, incentivo ao pensamento crítico, com destaque para o alto nível de entrosamento entre os seus membros;
- ✓ Pautas e discussões priorizando os assuntos mais relevantes e estratégicos, observando-se as competências atribuídas ao Conselho de Administração;
- ✓ Menor envolvimento do Conselho de Administração em questões operacionais e, por consequência, maior espaço para discussão de temas estratégicos;
- ✓ Ampliação da diversidade pela presença de diferentes características, experiências e habilidades de seus membros;
- ✓ Acréscimo de um Conselheiro Independente;
- ✓ Melhor aproveitamento do tempo das reuniões (objetividade nos debates);
- ✓ Evolução na discussão sobre os processos de controles internos e o gerenciamento de riscos;
- ✓ Implementação de “Proposta de Deliberação” para formalização do processo deliberativo do Conselho de Administração de forma clara.

As principais oportunidades de melhoria identificadas no processo de Autoavaliação, apesar dos aprimoramentos ocorridos desde a autoavaliação de 2014, foram:

- ✓ Aprofundar a objetividade nos debates de determinados temas;
- ✓ Aprimorar ainda mais a priorização do tempo dedicado às questões estratégicas em comparação às operacionais;
- ✓ Maior clareza e concisão dos materiais de suporte disponibilizados;

Gráficos – Autoavaliação – edição 2014 e edição 2015 – escala de 1 a 5.



² A adesão ao processo de autoavaliação do Conselho de Administração para o ano de 2015 foi de 100%.

Percentual de Evolução por Dimensão

