

Por Rejane Rejo Tamoto

■ Com o objetivo de gerar evolução contínua à governança corporativa, a Elos desenvolve um programa de avaliação para aprimorar o desempenho dos conselhos. Hoje, a entidade tem seis membros no Conselho Deliberativo e quatro no Conselho Fiscal. O programa, iniciado em 2022, tem uma abordagem gradativa, começando pela avaliação da estrutura e das práticas do conselho como um todo, de acordo com as recomendações pelo IBGC (Instituto Brasileiro de Governança Corporativa). Elcio Nobrega Junior, Gerente de Governança, Riscos e Compliance da Elos, Coordenador da Comissão Sul de Governança e Riscos da Abrapp e Especialista da UniAbrapp, diz que o objetivo é verificar se os processos, estruturas, normativos e recursos dos conselhos estão adequados para seu correto funcionamento.

“O objetivo é, em três anos, concluir a implantação da avaliação individual dos conselheiros, com o objetivo de detalhar a atuação de cada membro. Hoje, analisamos a estrutura e os recursos, ou seja, se os conselheiros estão envolvidos em discussões estratégicas, como gestão de riscos e ASG (Ambiental, Social e Governança)”, explica.

Nobrega Junior conta que um marco importante foi a inclusão das ações de governança e a avaliação dos conselhos no relatório anual da Elos, que segue o padrão GRI (Global Reporting Initiative). Além disso, o programa de avaliação permitiu identificar as áreas nas quais a entidade deve concentrar esforços, como o fortalecimento das questões éticas, com o reforço de canais de ouvidoria e ética dentro do conselho, e a necessidade de incluir temas de ASG e cultura organizacional nas pautas das reuniões do conselho.

“Outro ponto de destaque foi a criação de uma política de capacitação incluindo os conselheiros, e a revisão dos padrões de remuneração, alinhando-os ao mercado. A cultura de feedback também foi identificada como uma área a ser desenvolvida, especialmente para promover uma avaliação mais construtiva entre os conselheiros”, avalia.

Resultados

O gerente da Elos reforça que o principal resultado das avaliações de desempenho é o autoconhecimento. “Quando você realiza essa avaliação, o objetivo é entender exatamente como está a situação atual e, a partir disso, priorizar esforços para a implementação de ações que reforcem a atuação do conselho com base nas melhores práticas. Não é eficaz tentar atacar todos os pontos de uma vez. É preciso ser estratégico, considerando os recursos e o tempo disponíveis. Ao realizar a avaliação de desempenho, é importante identificar onde se deseja focar mais e em que pontos a organização apresenta maiores fragilidades, que também podem ser abordadas de forma mais efetiva”, diz.

Segundo ele, no caso específico da avaliação do conselho em 2023, os esforços foram direcionados com base em cinco pilares principais: composição e dinâmica do conselho, aspectos relacionados a pessoas e cultura da entidade, estrutura e processos, riscos e controles internos, e, por fim, uma avaliação individual preliminar de cada conselheiro. A metodologia adotada incluiu uma escala clássica de avaliação, variando de 1 (discordo totalmente) a 5 (concordo totalmente).

Junior explica que, com base nos resultados, foram definidas ações imediatas, como o reforço no treinamento e conscientização. A avaliação identificou que, apesar de haver políticas e códigos implementados no dia a dia da fundação, como o canal de ética, ouvidoria e denúncia, havia uma certa distância entre essas práticas e os conselheiros, o que motivou um esforço para aproximá-los dessas questões.

“Além disso, houve a inclusão de pautas relacionadas a ASG, pessoas e cultura nas reuniões do conselho. Isso foi feito para garantir que esses temas, cada vez mais relevantes, fossem discutidos de forma mais presente nas reuniões. Também foi reforçada a capacitação dos conselheiros,

incluindo uma nova política que visa mantê-los atualizados e alinhados às melhores práticas de mercado, inclusive em relação à remuneração, que passou por uma revisão para se ajustar aos padrões de mercado”, pontuou.

Outro ponto importante foi a avaliação individual dos conselheiros, que identificou a necessidade de aprofundar uma cultura de feedback construtivo entre eles. “A governança da fundação já possui uma cultura de feedback interno, e o objetivo agora é transportar essa prática para as avaliações do conselho, permitindo que elas sejam feitas de maneira mais eficaz e construtiva.”

Esses resultados, segundo ele, destacam as áreas de melhoria que foram identificadas e onde a fundação concentrará seus esforços nos projetos futuros. O programa de avaliação foi bem recebido pelos conselheiros, que reconhecem a importância não apenas da avaliação em si, mas também do plano de ação que se segue. “Com isso, reforçamos a comunicação entre a diretoria e o conselho, com destaque para questões mais estratégicas e relacionadas a melhores práticas de governança, garantindo que os conselheiros estejam plenamente envolvidos nos processos de governança”, conclui.

Fonte: [Abrapp em Foco](#), em 27.09.2024.