



*Avaliação de Desempenho Anual dos
Administradores*

2019

Junho de 2020

SUMÁRIO

Identificação da Empresa.....	1
1. Introdução.....	2
2. Metodologia.....	3
3. Resultados e análises.....	5
3.1. Avaliação de desempenho do Conselho de Administração.....	5
3.2. Avaliação de desempenho da Diretoria Executiva.....	7
3.2.1. Atendimento das metas e resultados.....	8
3.3. Avaliação de desempenho do Presidente da Ebserh e Diretores(as).....	9
4. Conclusões.....	10
5. Expectativas para o próximo exercício fiscal.....	12

Identificação da Empresa

Data de publicação: 18/03/2021

Dados gerais

CNPJ 15.126.437/0001-43

Sede Brasília/DF

Tipo de estatal Empresa Pública

Acionista controlador União

Tipo societário Sociedade por Cotas de Responsabilidade Limitada - Empresa Pública

Tipo de capital Fechado

Abrangência de atuação Nacional

Setores de Atuação Educação e Saúde

Presidente

Oswaldo de Jesus Ferreira

Telefone: (61) 3255-8921

E-mail: oswaldo.ferreira@ebserh.gov.br

Auditor Interno

Adriano Augusto de Souza

Telefone: (61) 3255-8970

E-mail: souza.adriano@ebserh.gov.br

Audidores independentes

Grupo Maciel

Telefone: (61) 3041-9592 ou 3041-9500

E-mails: denise.saboya@macielaudidores.com.br;

eduardo.dias@macielaudidores.com.br;

vinicius.silva@macielaudidores.com.br

Administração

Conselheiros de Administração subscritores da Avaliação de Desempenho Anual

Mauro Luiz Rabelo

CPF: ***.761.901-**

Oswaldo de Jesus Ferreira

CPF: ***.430.927-**

Adalton Rocha de Matos

CPF: ***.134.025-**

Erno Harzheim

CPF: ***.423.660-**

Marizete Almeida Silva

CPF: ***.210.881-**

Margareth de Fátima Formiga Melo Diniz

CPF: ***.157.164-**

Manoel Bastos Freire Júnior

CPF: ***.288.174-**

Membros da Diretoria Executiva

Oswaldo de Jesus Ferreira

CPF: ***.430.927-**

Cargo: Presidente

Eduardo Chaves Vieira

CPF: ***.431.577-**

Cargo: Diretor Vice-Presidente Executivo

Erlon César Dengo

CPF: ***.884.910-**

Cargo: Diretor de Administração e Infraestrutura

Giuseppe Cesare Gatto

CPF: ***.214.558-**

Cargo: Diretor de Atenção à Saúde

Iara Ferreira Pinheiro

CPF: ***.894.661-**

Cargo: Diretora de Orçamento e Finanças

Rodrigo Augusto Barbosa

CPF: ***.368.831-**

Cargo: Diretor de Gestão de Pessoas

Simone Henriqueta Cossetin Scholze

CPF: ***.824.541-**

Cargo: Diretora de Tecnologia da Informação

1. Introdução

Em conformidade com o art. 44, inciso XXIII, do Estatuto Social da Empresa Brasileira de Serviços Hospitalares (Ebserh), o Conselho de Administração da empresa, subscrive a presente avaliação de desempenho individual e coletiva anual dos Administradores.

A Lei nº 13.303/2016 exige no art. 13, inciso III, que sejam observados os seguintes quesitos mínimos na avaliação:

- a) exposição dos atos de gestão praticados, quanto à licitude e à eficácia da ação administrativa;
- b) contribuição para o resultado do exercício;
- c) consecução dos objetivos estabelecidos no plano de negócios e atendimento à estratégia de longo prazo.

A avaliação de desempenho dos Administradores constitui etapa fundamental para aferir a efetividade dos desempenhos, contribui para o aperfeiçoamento da governança da organização e faz parte da prestação de contas do órgão.

A seguir são apresentadas as seguintes seções: metodologia; resultados e análises; conclusões da Avaliação de Desempenho Anual dos Administradores da Ebserh 2019; e expectativas para o próximo exercício fiscal.



2. Metodologia

A metodologia adotada para o processo de avaliação de desempenho dos Administradores da Ebserh, referente ao exercício de 2019, baseou-se no modelo proposto pela Secretaria de Coordenação e Governança das Empresas Estatais (Sest) do Ministério da Economia no seguinte endereço eletrônico: <http://www.planejamento.gov.br/assuntos/empresas-estatais/publicacoes/formularios-de-avaliacao>.

O **instrumento de pesquisa** adotado foi o questionário. Foram elaborados quatro formulários, a saber:

I) Formulário de Avaliação do Conselho de Administração: formado por 26 afirmações com respostas pautadas na escala do tipo Likert de 1 (discordo) a 5 (concordo) para a avaliação do(a) Conselheiro(a) sobre a atuação do Conselho de Administração, enquanto órgão colegiado; e cinco afirmações pautadas na escala do tipo Likert de 1 (discordo) a 5 (concordo) e quatro perguntas abertas para a avaliação da atuação individual

do(a) Conselheiro(a).

II) Formulário de Avaliação da Diretoria Executiva: formado por 22 afirmações com respostas pautadas na escala do tipo Likert de 1 (discordo) a 5 (concordo) e uma pergunta aberta para a avaliação do(a) Conselheiro(a) sobre a atuação da Diretoria Executiva; e três perguntas abertas para avaliação do(a) Conselheiro(a) sobre o atendimento das metas e resultados da execução do plano de negócios e da estratégia de longo prazo da Ebserh, conforme o art. 23, inciso III, alínea c, da Lei nº 13.303/2016.

III) Formulário de Avaliação do Presidente da Ebserh: formado por 18 afirmações com respostas pautadas na escala de Likert de 1 (discordo) a 5 (concordo) e uma pergunta aberta para a avaliação do(a) Conselheiro(a) sobre a atuação do Presidente da Ebserh.

IV) Formulários de Avaliação dos Diretores da Ebserh: seis questionários formados por 13 afirmações com respostas pautadas na escala de Likert

de 1 (discordo) a 5 (concordo) e uma pergunta aberta, cada, para avaliação do(a) Conselheiro(a) sobre a atuação de cada Diretor(a) da Ebserh (Diretor Vice-Presidente Executivo, Diretor de Administração e Infraestrutura, Diretor de Atenção à Saúde, Diretor de Gestão de Pessoas, Diretora de Orçamento e Finanças e Diretora de Tecnologia da Informação).

É importante mencionar que conforme o art. 23, da Lei nº 13.303/2016, inciso III, as alíneas *a* e *b*, além da alínea *c*, já mencionada, por meio da aplicação dos formulários, ficam explícitos os atos de gestão praticados, quanto à licitude e à eficácia da ação administrativa, bem como a contribuição para o resultado do exercício.

A avaliação ocorreu de forma presencial na 103ª Reunião do Conselho de Administração, realizada em 30 de abril de 2020, visando garantir a participação de todos, de acordo com a sugestão do Comitê de Pessoas, Elegibilidade, Sucessão e Remuneração da Ebserh, quando verificou a

conformidade da avaliação de desempenho dos Administradores no exercício de 2018.

No total, participaram da avaliação sete Conselheiros(as), sendo que o Formulário III foi preenchido por seis Conselheiros(as), dado tratar-se de avaliação acerca da atuação do Presidente da Ebserh, membro do Conselho de Administração.

Após a coleta de dados, houve o registro das respostas sobre as afirmações avaliadas com base na escala de Likert em planilha eletrônica e cálculo das médias de avaliação de cada afirmação e dos escores totais nos conjuntos de afirmações de cada formulário. As perguntas abertas também foram registradas e analisadas individualmente.

Os resultados do Formulário da Avaliação do Presidente e dos Diretores da Ebserh (Formulários III e IV) foram apresentados individualmente a cada um dos avaliados, evitando qualquer tipo de exposição.

Em relação ao Formulário de Avaliação do Conselho de Administração (Formulário I), na autoavaliação dos membros do Conselho, composta por cinco afirmações, os resultados desta etapa foram apresentados também individualmente a cada Conselheiro(a).

Após o processamento dos resultados da avaliação, consolidados no presente relato, estes foram apresentados aos membros do Conselho de Administração para homologação; e aos membros da Diretoria Executiva, para conhecimento das melhorias a respeito do desempenho apontadas e formalização de expectativas quanto à avaliação no próximo exercício fiscal.

Conforme estabelece o inciso III, do art. 85, do Estatuto Social, compete ao Comitê de Pessoas, Elegibilidade, Sucessão e Remuneração "verificar a conformidade do processo de avaliação e dos treinamentos dos administradores e conselheiros fiscais".

O processo de avaliação de desempenho dos Administradores 2019 foi disponibilizado ao Comitê.

Os resultados serão encaminhados ao Ministério da Educação (MEC) para as providências que julgar cabíveis e para a Diretoria de Gestão de Pessoas (DGP)

para fomentar o planejamento de capacitações para os Administradores.

Tabela 1. Graduação e escores totais adotados para a análise estatística

Formulários	Graduação		Quantidade de afirmações ²	Escores totais	
	Mínimo	Máximo		Mínimo	Máximo
I) Formulário de Avaliação do Conselho de Administração	1	5	31	31	155
<i>Formulário de Avaliação do Colegiado</i>	1	5	26	26	130
<i>Formulário de Avaliação do Individual dos Conselheiros</i>	1	5	5	5	25
II) Formulário de Avaliação da Diretoria Executiva	1	5	22	22	110
III) Formulário de Avaliação do Presidente da Ebserh	1	5	18	18	90
IV) Formulários de Avaliação dos Diretores da Ebserh	1	5	13	13	65

Nota: Afirmações avaliadas com base na Escala de Likert.

3. Resultados e análises

3.1. Avaliação do Conselho de Administração

Os membros do Conselho de Administração avaliaram a atuação do Conselho enquanto colegiado. Todos os(as) sete Conselheiros(as) registraram respostas para as afirmações avaliadas.

A avaliação de desempenho do Conselho de Administração gerou um escore de 126,3 (máximo 130). A média de cada avaliação pode ser visualizada na Tabela 2.

As afirmações que apresentaram mais de uma avaliação menor do que 5 (na de escala de 1 a 5) e indicam oportunidades de aprimoramento são as seguintes:

- **Afirmação 2:** Todos os conselheiros conhecem e entendem a missão, visão, valores, estratégia e planos de negócios da empresa (duas avaliações "concordo parcialmente");

- **Afirmação 7:** Os recursos financeiros para o orçamento correspondem às necessidades para implementação das ações e alcance dos objetivos do plano de negócios e foi devidamente apresentado e debatido com o Conselho de Administração (duas avaliações "concordo parcialmente" e uma avaliação "nem discordo, nem concordo");
- **Afirmação 13:** O processo de comunicação do Conselho de Administração com o Ministério Supervisor é eficiente (uma avaliação "concordo parcialmente" e uma avaliação "nem discordo, nem concordo"); e
- **Afirmação 22:** Os conselheiros participam da definição da pauta das reuniões (uma avaliação "concordo parcialmente" e uma avaliação "nem discordo, nem concordo").

O Formulário de Avaliação do Conselho de Administração também propôs uma autoavaliação a respeito da atuação de cada Conselheiro(a), entregue a cada um(a).

Somando-se as médias individuais das autoavaliações por afirmação, o resultado foi 24,7 (escala graduada de 1 a 5 para cinco afirmações).

As principais sugestões para melhorar a atuação dos(as) Conselheiros(as) foram:

- "O Conselho de Administração é órgão estatutário da Ebserh e os seus membros, todos, devem participar efetivamente das reuniões";
- "Convocar os colegiados executivos dos Hospitais Universitários para as reuniões do Conselho, quando estivesse ocorrendo ingerência ou intercorrências nessas unidades";
- "Que a atuação do Conselheiro pudesse ocorrer sem a distinção a qual órgão representa, referente aos assuntos tratados";
- "Participar de alguma das reuniões da Presidência da Ebserh com os Superintendentes";
- "Que fosse[m] realizado[s] cursos acerca das diversas atribuições do conselheiro, presente[s] no estatuto da Ebserh"; e

- "Ênfase na antecipação da distribuição prévia da documentação das reuniões para o devido preparo dos Conselheiros".

Sobre propostas de assuntos para serem tratados no próximo exercício fiscal, os(as) Conselheiros(as) sugeriram o seguinte: a valorização das pesquisas clínicas e do equilíbrio entre o ensino e a assistência à saúde.

De uma maneira geral, os(as) Conselheiros(as) registraram que a empresa disponibiliza, nesta gestão, treinamentos específicos para os Administradores, reconhecendo todos os assessores que viabilizam as ações do Conselho de Administração.

Os(as) Conselheiros(as) ressaltaram o acompanhamento regular das atividades desenvolvidas na empresa e a atuação exemplar da Diretoria Executiva.

Por fim, destaca-se o registro de ciência das ações para o próximo exercício fiscal, em especial a redução de recursos do SUS.

Todos esses destaques representam avaliações individuais dos(as) Conselheiros(as) reunidas neste tópico, que podem gerar oportunidades de

melhorias para o exercício fiscal seguinte.

Tabela 2. Resultado da avaliação de desempenho do Conselho de Administração

Afirmações	Mínimo	Máximo	Média	Afirmações	Mínimo	Máximo	Média
1. O Conselho de Administração contribui para que os princípios da boa governança corporativa - equidade, transparência, prestação de contas e responsabilidade corporativa - sejam aplicados na Ebserh.	1	5	5,0	14. Os conselheiros demonstram independência nas tomadas de decisões.	1	5	5,0
2. Todos os conselheiros conhecem e entendem a missão, visão, valores, estratégia e planos de negócios da empresa.	1	5	4,7	15. O Conselho de Administração zela pelo monitoramento do cumprimento das políticas institucionais, bem como de quaisquer outras iniciativas às quais a empresa tenha aderido, tais como Código de Conduta, Princípios de Sustentabilidade, etc.	1	5	5,0
3. O Conselho de Administração contribui para a consecução dos objetivos estabelecidos no plano de negócios e atendimento à estratégia de longo prazo da empresa.	1	5	4,9	16. O Conselho de Administração comunica, claramente, à Diretoria Executiva e aos responsáveis pela Governança Corporativa, suas necessidades de informações.	1	5	4,9
4. As expectativas e os interesses do acionista e demais partes interessadas relevantes, são conhecidos e levados em consideração na formulação da visão e na tomada de decisões estratégicas.	1	5	4,9	17. As reuniões do Conselho de Administração são realizadas com frequência adequada, levando em conta todas suas atribuições.	1	5	5,0
5. Os membros do Conselho de Administração têm disponibilidade e dedicação de tempo em níveis adequados para a função, especialmente em preparação para as reuniões.	1	5	5,0	18. O Conselho de Administração tem uma agenda estabelecida, com antecedência, e contempla temas estratégicos prioritários, relatórios financeiros, planos de investimentos, programas de recursos humanos e planos de produtos/serviços.	1	5	5,0
6. O Conselho de Administração acompanha de forma sistemática a implementação das ações constantes do plano estratégico e monitora a execução orçamentária (planejado x realizado).	1	5	4,9	19. O tempo para cada assunto da reunião está adequado de acordo com sua importância.	1	5	4,7
7. Os recursos financeiros para o orçamento correspondem às necessidades para implementação das ações e alcance dos objetivos do plano de negócios e foi devidamente apresentado e debatido com o Conselho de Administração.	1	5	4,4	20. O Conselho de Administração se reúne regularmente com o Comitê de Auditoria da Empresa, assim como realiza encontros eventuais com os órgãos externos de fiscalização e controle.	1	5	5,0
8. Os conselheiros estão focados nas questões estratégicas dos negócios da empresa e priorizam, junto à Diretoria Executiva, as questões relevantes e de maior impacto nos resultados.	1	5	4,7	21. 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.	1	5	5,0
9. 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 empresa.	1	5	4,9	22. Os conselheiros participam da definição da pauta das reuniões.	1	5	4,6
10. O relacionamento e a comunicação entre o Conselho e a Diretoria Executiva são pautados por transparência e confiança, permitindo também a crítica construtiva.	1	5	5,0	23. O Conselho de Administração conta com a quantidade e qualidade de comitês requeridos as suas necessidades (Estratégia, Gestão de Pessoas, Auditoria, Finanças, Administração, Infraestrutura, Ensino Pesquisa e Atenção à Saúde, e etc.).	1	5	5,0
11. O CA acompanha o sistema de controles internos e verifica se ele está adequado para identificar e monitorar os riscos e proteger os ativos, garantindo a acurácia e qualidade das informações enviadas pela área de Conformidade e Riscos.	1	5	5,0	24. O Conselho de Administração recebe informações periódicas com o detalhamento adequado para acompanhamento das atividades dos comitês e avaliação de seus desempenhos.	1	5	4,9
12. O Conselho de Administração acompanha assuntos relativos à compliance, fraudes, lavagem de dinheiro e desvios.	1	5	4,9	25. O Conselho de Administração planeja e toma ações no processo de indicação e sucessão dos membros da Diretoria Executiva.	1	5	4,9
13. O processo de comunicação do Conselho de Administração com o Ministério Supervisor é eficiente.	1	5	4,6	26. Os procedimentos estabelecidos na política de transações com partes relacionadas, aprovada pelo Conselho de Administração da Ebserh, se mostraram suficientes para assegurar a efetividade da política	1	5	4,7

3.2. Avaliação de desempenho da Diretoria Executiva

Os membros do Conselho de Administração avaliaram sua concordância com 22 afirmações sobre

a atuação da Diretoria Executiva. A média alcançada em cada item é apresentada na Tabela 3, abaixo, gerando uma média geral de 107,4 (mínimo 22 e máximo 110).

Todos os 22 itens foram respondidos

por todos os Conselheiros(as), sete no total.

Tabela 3. Resultado da avaliação de desempenho da Diretoria Executiva - Colegiado

Afirmações	Mínimo	Máximo	Média	Afirmações	Mínimo	Máximo	Média
1. O Conselho recebe da Diretoria Executiva, em tempo hábil, a documentação que subsidia a análise dos itens que compõem a pauta de reuniões do Conselho.	1	5	4,9	12. A Diretoria Executiva elabora e propõe ao Conselho, nos prazos previstos, a Estratégia Corporativa.	1	5	4,7
2. As informações recebidas da Diretoria Executiva, antes e durante as reuniões do Conselho, contribuem para a tomada de decisões adequadas.	1	5	5,0	13. A Diretoria Executiva implementa a Estratégia Corporativa de acordo com as decisões do Conselho de Administração.	1	5	4,7
3. Membros da Diretoria Executiva participam das reuniões do Conselho para prestar os esclarecimentos que possibilitem a tomada de decisões adequadas.	1	5	5,0	14. A Diretoria Executiva propõe ao Conselho revisões na Estratégia Corporativa, em decorrência de mudanças conjunturais.	1	5	4,7
4. A Diretoria Executiva fornece regularmente ao Conselho informações atualizadas sobre questões relevantes à empresa.	1	5	5,0	15. A Diretoria Executiva elabora e propõe ao Conselho, nos prazos previstos, o Orçamento Geral da empresa.	1	5	4,7
5. A Diretoria Executiva se envolve ativamente na elaboração do material que compõe a pauta de reuniões do Conselho.	1	5	5,0	16. A Diretoria Executiva implementa o Orçamento Geral da empresa de acordo com as decisões do Conselho de Administração.	1	5	4,6
6. A Diretoria Executiva confere acesso irrestrito às atas de suas reuniões ao Conselho de Administração, Conselho Fiscal, Comitê de Auditoria Estatutário e outros comitês relevantes.	1	5	5,0	17. A Diretoria Executiva propõe ao Conselho revisões no Orçamento Geral da empresa, em decorrência de mudanças conjunturais.	1	5	4,6
7. A Diretoria Executiva age de modo a respeitar a independência do Conselho de Administração.	1	5	5,0	18. A Diretoria Executiva cumpre as recomendações do Conselho Fiscal, das Auditorias Interna e Independente e do Comitê de Auditoria nos prazos determinados.	1	5	5,0
8. A Diretoria estruturou um sistema de gestão de riscos corporativos adequado às atividades da empresa.	1	5	4,9	19. A Diretoria Executiva demonstra cumprir os procedimentos estabelecidos na política de transações com partes relacionadas, aprovada pelo CA, as quais se mostrem suficientes para assegurar que as transações realizadas no período.	1	5	5,0
9. A Diretoria Executiva verifica a atividade e eficácia da gestão de riscos corporativos, e comunica a posição ao Conselho.	1	5	5,0	20. A Diretoria monitora mudanças conjunturais que possam exigir revisões na Estratégia Corporativa e no Orçamento Geral da empresa.	1	5	4,7
10. A Diretoria Executiva exerce permanentemente a gestão de compliance corporativo comunicando com antecedência os atos e fatos relevantes ao Conselho.	1	5	5,0	21. A Diretoria Executiva elabora Relatório Anual Integrado ou de Sustentabilidade para apreciação pelo Conselho.	1	5	5,0
11. A Diretoria Executiva reporta os resultados da empresa (balanços, demonstrativos, relatórios, etc.), em conformidade com a legislação e a boa prática contábil.	1	5	5,0	22. Os atos da Diretoria Executiva contribuem claramente para os resultados da empresa.	1	5	5,0

No detalhamento da avaliação, informa-se que não houve discordância em relação a nenhuma das afirmações.

Assim, fica evidente que a Diretoria Executiva atua de forma bastante aderente às afirmações avaliadas.

Mesmo apresentando uma boa avaliação, destacam-se algumas afirmações que podem indicar oportunidades de aprimoramento na atuação da Diretoria.

Foram elencadas a seguir as afirmações com mais de uma avaliação inferior a 5 (nunca abaixo de 3, no intervalo de 1 a 5):

- **Afirmação 13:** A Diretoria Executiva implementa a Estratégia Corporativa de acordo com as decisões do Conselho de Administração (duas avaliações "concordo parcialmente");
- **Afirmação 14:** A Diretoria Executiva propõe ao Conselho revisões na Estratégia Corporativa, em decorrência de mudanças conjunturais (duas avaliações "concordo parcialmente");

- **Afirmação 15:** A Diretoria Executiva elabora e propõe ao Conselho, nos prazos previstos, o Orçamento Geral da empresa (duas avaliações "concordo parcialmente");
- **Afirmação 16:** A Diretoria Executiva implementa o Orçamento Geral da empresa de acordo com as decisões do Conselho de Administração (três avaliações "concordo parcialmente"); e
- **Afirmação 17:** A Diretoria Executiva propõe ao Conselho revisões no Orçamento Geral da empresa, em decorrência de mudanças conjunturais (uma avaliação "concordo parcialmente" e uma avaliação "nem discordo, nem concordo").

Considerando a pergunta aberta para que os(as) Conselheiros(as) pudessem incluir comentários complementares sobre a atuação da Diretoria Executiva, verificaram-se respostas de três membros do Conselho (elogios e sugestões), a saber:

Elogios: *"O Presidente, Vice e Diretores que constituem a Diretoria Executiva da Ebserh, atualmente, atendem todos os*

requisitos do Estatuto vigente da empresa"; e "Integrada por diretores que se distinguem pelo conhecimento técnico relativo ao negócio das respectivas áreas de responsabilidade, trabalhando de maneira absolutamente integrada e com foco nos objetivos da Ebserh, a Direx [Diretoria Executiva] facilita a consecução das metas estabelecidas pela Presidência da Empresa e apresenta resultados focados no que determina o Conselho de Administração".

Sugestões: *"Que os ofícios elaborados pelos Conselheiros Administrativos [de Administração] passem a ser respondidos em tempo hábil".*

3.2.1. Atendimento das metas e resultados

Foram realizadas três perguntas a partir da apresentação da estratégia de longo prazo da Rede Ebserh, conforme Resolução do Conselho de Administração da Ebserh nº 96, de 18 de dezembro de 2019.

Com base na análise do atendimento das metas e resultados na execução do

plano de negócios e da estratégia de longo prazo, três membros do Conselho de Administração se manifestaram.

Sobre o alcance das metas, os Conselheiros comentaram que, com exceção das metas referentes aos indicadores 1a e 1b, todas as demais foram atingidas ou superadas. Esses indicadores referem-se a: 1a. Número de hospitais com a taxa de ocupação hospitalar ideal; 1b. Número de hospitais com o tempo médio de permanência hospitalar ideal. Isso impõe um esforço para recuperar o que foi estabelecido, ambas na área da Diretoria de Atenção à Saúde (DAS).

Sobre as medidas que a Diretoria deve tomar para melhorar o índice de concretização do plano de negócios e da estratégia de longo prazo, o Conselho de Administração sugeriu verificar o estágio de implantação do modelo de gestão da atenção hospitalar na Rede Ebserh e interagir mais com a gestão local dos Hospitais Universitários, inclusive na responsabilização por omissão que venha a ocorrer nestas unidades hospitalares.

Além disso, foi avaliado que as unidades hospitalares são muito diferentes umas das outras e cabe a determinação das diversas diretorias em fazer com que as atividades relativas ao planejamento dos HUFs e maternidades-escola sejam realizadas com esmero e os planos, factíveis, sejam implementados na íntegra.

Os Conselheiros avaliaram também que as metas são coerentes com o propósito da empresa.

3.3. Avaliação de desempenho do Presidente da Ebserh e Diretores(as)

Os membros do Conselho de Administração avaliaram sua concordância com 18 afirmações sobre a atuação do Presidente da Ebserh e 13 afirmações sobre a atuação de cada Diretor(a).

O Presidente foi avaliado por seis Conselheiros(as). Já os(as) Diretores(as) foram avaliados por sete Conselheiros(as), sendo que um deles(as) não respondeu ao questionário de avaliação dos(as) Diretores(as).

Para evitar exposições das avaliações individuais, os escores totais da avaliação do Presidente e dos(as) seis Diretores(as) foram somados.

Assim, de um escore máximo possível de 155 (90 para o Presidente e 65 para cada um dos(as) Diretores(as)), foi alcançado um escore total de 145,5.

De uma forma geral, cabem destacar as afirmações que apresentaram, pelo menos, duas avaliações menores do que 5 (no intervalo de 1 a 5) para, pelo menos, quatro, dentre os(as) seis Diretores(as) avaliados:

- **Afirmação 1:** O(a) Diretor(a) encaminha, em tempo hábil, material adequado à análise dos itens que compõem a pauta de reuniões do Conselho;
- **Afirmação 4:** O(a) Diretor(a) analisa previamente as divulgações de informações relevantes (periódicas e eventuais) feitas pela empresa (duas avaliações "nem discordo, nem concordo");
- **Afirmação 8:** O(a) Diretor(a) reporta e divulga adequadamente as informações não financeiras relevantes da empresa;
- **Afirmação 9:** O(a) Diretor(a) atua de forma preventiva quanto à conduta e conflitos de interesses na empresa; e
- **Afirmação 11:** O(a) Diretor(a) cumpre as recomendações do Conselho Fiscal, das Auditorias Interna e Independente e do Comitê de Auditoria nos prazos determinados.

4. Conclusões

O processo de avaliação de desempenho dos Administradores da Ebserh 2019 abrangeu a avaliação do Conselho de Administração, dos(as) Conselheiros(as), da Diretoria Executiva, do Presidente e dos(as) Diretores(as) da empresa.

A Tabela 4 resume os resultados da avaliação de desempenho considerando as perguntas fechadas.

Assim, a avaliação do Conselho de Administração gerou um escore total de 126,3 (máximo 130); a avaliação da Diretoria Executiva gerou um escore total de 107,4 (máximo 110); e os escores totais das avaliações do Presidente e dos(as) seis Diretores(as) somaram 145,5 (máximo 155).

De acordo com o Guia Prático do Conselheiro de Administração, publicado pela Sest, "a avaliação formal e sistêmica do desempenho da Diretoria Executiva das empresas estatais tem como objetivo tornar mais profissional a relação com o Conselho, uma vez que estarão acordadas as ações esperadas, sempre em sintonia com as estratégias da empresa" (p. 36).

Isto posto, considerando as avaliações dos(as) Conselheiros(as), foi verificado um conjunto de melhorias a respeito do desempenho dos Administradores, evidenciados na seção Resultados do presente relato.

A partir de uma análise de conteúdo ampla, observaram-se temas que devem ser abordados nos **treinamentos dos Administradores**, a saber:

- Estratégia da empresa (Missão, Visão, Valores e Plano de Negócios da empresa);

- Atuação do Conselho de Administração, com destaque para as atribuições estatutárias;
- Divulgação de informações relevantes;
- Prevenção de conflito de interesses.

Sobre a **atuação específica do Conselho**, foi apontada a necessidade de interagir mais com a gestão local dos Hospitais quando necessário e de discutir os seguintes assuntos: redução de recursos do Sistema Único de Saúde (SUS); pesquisas clínicas; e equilíbrio entre ensino e assistência à saúde.

Sobre a **relação da Diretoria Executiva com o Conselho de Administração**, foram identificadas oportunidades para melhorar os seguintes processos:

- Alinhar a Estratégia e o Orçamento Geral da empresa de acordo com as decisões do Conselho;
- Debater com o Conselho de Administração os recursos financeiros para o orçamento alinhado ao plano de negócios;
- Propor revisão da Estratégia e do Orçamento Geral da empresa em decorrência das mudanças conjunturais;
- Elaborar e propor o Orçamento Geral da empresa, nos prazos previstos;
- Responder em tempo hábil as demandas do Conselho; e
- Cumprir, no prazo, as determinações e recomendações do Conselho Fiscal, Auditoria Interna e Independente e Comitê de Auditoria.

Mesmo que a Diretoria Executiva avalie que realiza alguma(s) da(s) prática(s) apontada(s) adequadamente, é fundamental reforçar a comunicação

Tabela 4. Graduação e escores totais adotados para a análise estatística

Formulários	Mínimo	Máximo	Escore total
I) Formulário de Avaliação do Conselho de Administração	31	155	151,0
<i>Formulário de Avaliação do Colegiado</i>	26	130	126,3
<i>Formulário de Avaliação do Individual dos Conselheiros</i>	5	25	24,7
II) Formulário de Avaliação da Diretoria Executiva	22	110	107,4
III) Formulário de Avaliação do Presidente da Ebserh	31	155	145,5
IV) Formulários de Avaliação dos Diretores da Ebserh			

de como esses processos são executados.

Em relação aos assuntos de **funcionamento do Conselho**, observou-se a necessidade de melhorar a participação dos(as) Conselheiros(as) no processo de definição de pautas; de antecipar a disponibilização dos materiais para reuniões do Conselho; aumentar a participação dos(as) Conselheiros(as) nas reuniões; e tornar mais eficiente a comunicação do Conselho de Administração com o Ministério Supervisor.

5. Expectativas para o próximo exercício fiscal

Com base na Avaliação de Desempenho dos Administradores 2019, o Conselho de Administração espera que as metas estipuladas para o exercício de 2020 sejam alcançadas e que se fortaleça a estratégia de longo prazo da empresa, conforme Resolução do Conselho de Administração da Ebserh nº 96, de 18 de dezembro de 2019.

Considerando que o exercício fiscal em andamento já se concretiza como um exercício atípico, dados os possíveis impactos causados pela covid-19, que podem gerar riscos positivos ou negativos sobre o desempenho institucional, é fundamental que a Diretoria se esmere no acompanhamento dos resultados previstos para 2020 e exercícios vindouros, conforme o encadeamento dos Projetos Estratégicos.

As mesmas considerações cabem para o Orçamento Geral da empresa, que deve espelhar o Plano de Negócios.

Portanto, é recomendável que a Diretoria, sempre que necessário, faça propostas ao Conselho de

Administração de revisões da Estratégia e do Orçamento Geral da empresa em decorrência das mudanças conjunturais, potencializadas pelo atual cenário.

Também, são esperadas da Diretoria Executiva e de seus membros, no mínimo, a manutenção do desempenho verificado em 2019, com aprimoramentos pontuais que a Diretoria julgar possíveis, indicados por meio deste relatório e dos resultados de desempenho individual disponibilizado a cada Diretor(a).

É importante que a Diretoria Executiva e seus membros estejam atentos às competências previstas no Estatuto Social da empresa, observando as atribuições de cada órgão estatutário.

