



*Avaliação de Desempenho Anual dos
Administradores*

2020

Julho de 2021

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: XXXX

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 Geral

Adriano Augusto de Souza

Telefone: (61) 3255-8970

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

Audidores independentes

Audilink & Cia. Auditores

Telefone: (61) 3321-5481

Administração

Conselheiros de Administração subscritores da Avaliação de Desempenho Anual

Djaci Vieira de Sousa

CPF: ***.796.001-**

Oswaldo de Jesus Ferreira

CPF: ***.430.927-**

Victor Godoy Veiga

CPF: ***.057.651-**

Marizete Almeida Silva

CPF: ***.210.881-**

Brígida Lima Teixeira

CPF: ***.066.993-**

Membros da Diretoria Executiva

Oswaldo de Jesus Ferreira

CPF: ***.430.927-**

Cargo: Presidente

Eduardo Chaves Vieira

CPF: ***.431.577-**

Cargo: Vice-Presidente

Erlon César Dengo

CPF: ***.884.910-**

Cargo: Diretor de Administração e Infraestrutura

Giuseppe Cesare Gatto

CPF: ***.214.558-**

Cargo: Diretor de Ensino, Pesquisa e 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, em seu art. 13, inciso III, determina 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 2020; 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 2020, baseou-se no modelo proposto pela Secretaria de Coordenação e Governança das Empresas Estatais, do Ministério da Economia (Sest-ME), no seguinte endereço eletrônico:

<https://www.gov.br/economia/pt-br/assuntos/empresas-estatais-federais/publicacoes/formularios-de-avaliacao>

O **instrumento de pesquisa** adotado foi o questionário. Foi elaborado formulário, com questões referentes à avaliação do Conselho de Administração, da Diretoria Executiva, do Presidente da Ebserh e dos Diretores da Ebserh.

As questões referentes à **avaliação do Conselho de Administração** foram formadas 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 5 afirmações pautadas na escala do tipo Likert de 1 (discordo) a 5 (concordo) e 4

perguntas abertas para a avaliação da atuação individual do(a) Conselheiro(a).

As questões referentes à **avaliação da Diretoria Executiva** foram formadas 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; além de 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 estabelece o art. 23, inciso III, alínea c, da Lei nº 13.303/2016.

Na **avaliação do Presidente da Ebserh**, foram apresentadas 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.

E na **avaliação do Vice-Presidente e dos Diretores da Ebserh**, foram disponibilizados seis questionários

formados por 13 afirmações com respostas pautadas na escala de Likert de 1 (discordo) a 5 (concordo) e uma pergunta aberta em cada questionário, para avaliação do(a) Conselheiro(a) sobre a atuação do Vice-Presidente, do Diretor de Administração e Infraestrutura, do Diretor de Ensino, Pesquisa e Atenção à Saúde, do Diretor de Gestão de Pessoas, do Diretor de Orçamento e Finanças e do Diretor de Tecnologia da Informação.

Destaca-se que, conforme dispõe 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 eletrônica, no período de 11 a 27 de maio de 2021, tendo sido enviados os *links* do questionário contendo as avaliações aos Conselheiros que atuaram no Conselho de Administração da Ebserh no ano de 2020.

Ademais, foi registrado informe do Presidente do Conselho de Administração sobre a importância do processo de avaliação de desempenho, na 121ª reunião do CA, realizada em 27 de maio de 2021.

Cumprir informar que, no ano de 2020, o Conselho de Administração registrou, além de vacâncias, diversas alternâncias em sua composição, razão pela qual a avaliação em tela foi realizada por 4 (quatro) conselheiros que estavam atuantes no colegiado em 31 de dezembro de 2020.

Após a coleta das respostas, houve o registro dos dados 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 das avaliações do Presidente, do Vice-Presidente e dos Diretores da Ebserh foram apresentados individualmente a cada um dos

avaliados, evitando qualquer tipo de exposição.

Em relação à avaliação do Conselho de Administração, 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 apontadas a respeito do desempenho e para 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 2020 será 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 dar subsídios ao planejamento de capacitações para os Administradores.

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

Formulários	Graduação		Quantidade de afirmações*	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) 4 (quatro) Conselheiros(as) registraram respostas para as afirmações avaliadas.

A avaliação de desempenho do Conselho de Administração gerou um escore de 110 (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");
- **Afirmação 19:** O Conselho de Administração planeja e toma ações no processo de indicação e sucessão dos membros da Diretoria Executiva (uma avaliação "concordo parcialmente" e uma avaliação "nem discordo, nem concordo");
- **Afirmação 24:** 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 (duas avaliações "concordo parcialmente");
- **Afirmação 26:** Os conselheiros participam da definição da pauta das reuniões (uma avaliação "concordo parcialmente" e uma avaliação "discordo parcialmente").

O formulário de avaliação do Conselho de Administração também propôs uma autoavaliação a respeito da atuação de cada Conselheiro(a). Somando-se as médias individuais das autoavaliações por afirmação, o resultado foi 21,25 (máximo 25, considerando a escala graduada de 1 a 5 para cinco afirmações).

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

- *"Mediante consenso, a melhoria pode ser buscada por meio da atualização do Regimento Interno, instrumento por meio do qual é possível definir responsabilidades."*
- *"Oferta de cursos voltados para o tema da empresa."*
- *"Uma sugestão importante seria o fortalecimento da política de compliance."*

Sobre propostas de assuntos para serem tratados no próximo exercício fiscal, foi sugerido por um dos respondentes o seguinte: *Compliance* e controles internos.

No que tange à proposição de treinamentos para o aperfeiçoamento da função de Conselheiro(a), uma avaliação registrou que os treinamentos propostos pela Ebserh seriam suficientes; outra avaliação propôs cursos voltados para o objeto da Empresa; uma terceira avaliação consignou a proposição de cursos de *compliance* e controles internos; e uma quarta avaliação apresentou diversos temas, quais sejam: gestão de riscos corporativos; governança corporativa; ética e sustentabilidade; missão do Conselho de Administração e papel do conselheiro; responsabilidade dos Administradores; direcionamento estratégico; decisões financeiras, estratégicas e monitoramento do desempenho; remuneração, avaliação, sucessão e gestão de pessoas; processos do Conselho de Administração; relacionamento e decisões colegiadas.

Os(as) Conselheiros(as) destacaram que o Conselho de Administração da Ebserh tem contribuído para que os princípios da boa governança corporativa sejam aplicados.

Todos esses destaques representam melhorias para o exercício fiscal avaliações individuais dos(as) seguinte. Conselheiros(as) reunidas neste tópico, que podem gerar oportunidades de

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	4,5	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	5,0	16. O Conselho de Administração comunica, claramente, à Diretoria Executiva e aos responsáveis pela Governança Corporativa, suas necessidades de informações.	1	5	5,0
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	4,7	17. 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	4,5
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 recebe informações periódicas com o detalhamento adequado para acompanhamento das atividades dos comitês e avaliação de seus desempenhos.	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	5,0	19. O Conselho de Administração planeja e toma ações no processo de indicação e sucessão dos membros da Diretoria Executiva.	1	5	4,2
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	4,5	20. 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	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 realizadas com frequência adequada, levando em conta todas suas atribuições.	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	5,0	22. 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
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 tempo para cada assunto da reunião está adequado de acordo com sua importância.	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	4,7	24. 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	4,5
12. O Conselho de Administração acompanha assuntos relativos à compliance, fraudes, lavagem de dinheiro e desvios.	1	5	4,7	25. 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
13. O processo de comunicação do Conselho de Administração com o Ministério Supervisor é eficiente.	1	5	4,5	26. Os conselheiros participam da definição da pauta das reuniões.	1	5	4,0

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 107,5 (mínimo 22 e máximo 110).

Todos os 22 itens foram respondidos

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

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

Afirmações	Mínimo	Máximo	Média	Afirmações	Mínimo	Máximo	Média
1. A Diretoria Executiva fornece regularmente ao Conselho informações atualizadas sobre questões relevantes à empresa.	1	5	5,0	12. A Diretoria Executiva propõe ao Conselho revisões no Orçamento Geral da empresa, em decorrência de mudanças conjunturais.	1	5	4,5
2. A Diretoria Executiva age de modo a respeitar a independência do Conselho de Administração.	1	5	5,0	13. 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
3. A Diretoria estruturou um sistema de gestão de riscos corporativos adequado às atividades da empresa.	1	5	4,5	14. 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
4. A Diretoria Executiva verifica a atividade e eficácia da gestão de riscos corporativos, e comunica a posição ao Conselho.	1	5	5,0	15. A Diretoria monitora mudanças conjunturais que possam exigir revisões na Estratégia Corporativa e no Orçamento Geral da empresa.	1	5	5,0
5. A Diretoria Executiva exerce permanentemente a gestão de compliance corporativo comunicando com antecedência os atos e fatos relevantes ao Conselho.	1	5	5,0	16. A Diretoria Executiva elabora Relatório Anual Integrado ou de Sustentabilidade para apreciação pelo Conselho.	1	5	5,0
6. 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	17. Os atos da Diretoria Executiva contribuem claramente para os resultados da empresa.	1	5	5,0
7. A Diretoria Executiva elabora e propõe ao Conselho, nos prazos previstos, a Estratégia Corporativa.	1	5	5,0	18. 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	4,7
8. A Diretoria Executiva implementa a Estratégia Corporativa de acordo com as decisões do Conselho de Administração.	1	5	5,0	19. As informações recebidas da Diretoria Executiva, antes e durante as reuniões do Conselho, contribuem para a tomada de decisões adequadas.	1	5	5,0
9. A Diretoria Executiva propõe ao Conselho revisões na Estratégia Corporativa, em decorrência de mudanças conjunturais.	1	5	5,0	20. Membros da Diretoria Executiva participam das reuniões do Conselho para prestar os esclarecimentos que possibilitem a tomada de decisões adequadas.	1	5	5,0
10. A Diretoria Executiva elabora e propõe ao Conselho, nos prazos previstos, o Orçamento Geral da empresa.	1	5	5,0	21. A Diretoria Executiva se envolve ativamente na elaboração do material que compõe a pauta de reuniões do Conselho.	1	5	5,0
11. A Diretoria Executiva implementa o Orçamento Geral da empresa de acordo com as decisões do Conselho de Administração.	1	5	5,0	22. 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

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 Executiva.

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

- **Afirmção 3:** A Diretoria estruturou um sistema de gestão de riscos corporativos adequado às atividades da empresa (uma avaliação "nem discordo, nem concordo");
- **Afirmção 12:** A Diretoria Executiva propõe ao Conselho revisões no Orçamento Geral da empresa, em decorrência de mudanças conjunturais (uma avaliação "nem discordo, nem concordo");
- **Afirmção 18:** 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 (uma avaliação "concordo parcialmente").

Considerando a pergunta aberta para que os(as) Conselheiros(as) pudessem incluir comentários complementares sobre a atuação da Diretoria Executiva, verificou-se a resposta de um membro do Conselho, a saber:

"A atuação da Diretoria Executiva atendem as necessidades e demandas corporativas, atuando de acordo com as suas competências."

3.2.1. Atendimento das metas e resultados

Foram realizadas três perguntas a partir da apresentação da estratégia de longo prazo da Rede Ebserh, aprovada pelo Conselho de Administração em dezembro de 2019.

Com base na análise do atendimento das metas e dos resultados na execução do plano de negócios e da estratégia de longo prazo, os quatro membros do Conselho de Administração se manifestaram.

Sobre o alcance das metas, 50% dos Conselheiros responderam que as metas foram atingidas. E os outros 50% pontuaram que as dificuldades decorrentes da pandemia levaram à necessidade de ajustes excepcionais, tal como ocorreu em outras instituições no país, de modo que a situação emergencial impactou o atingimento das metas, contudo sem comprometer o desenvolvimento geral da Ebserh, reforçando-se que a Diretoria Executiva cumpriu o que estava no âmbito de sua alçada.

Sobre as medidas que a Diretoria Executiva deve adotar para melhorar o índice de concretização do plano de negócios e da Estratégia de longo prazo, o Conselho de Administração lembrou que o referido plano foi revisto, destacando que a estratégia de longo prazo está mantida. Pontuou a importância de minorar as dificuldades advindas da pandemia, assim como de avaliar os fatores internos e externos à Ebserh que podem gerar impactos (positivos ou negativos) sobre o plano de negócios.

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

No que tange às expectativas em relação

ao exercício de 2021, os Conselheiros reforçaram que o ano de 2020 foi marcado pela pandemia de Covid-19, com o recrudescimento desse contexto no ano de 2021, o que se reflete no concurso crítico para a economia nacional. Destarte, salientou-se que o ano de 2021 deverá ser marcado por significativas dificuldades de gestão. O Conselho de Administração registrou, por fim, a intenção de contribuir para o fortalecimento das boas práticas de governança corporativa.

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 do Vice-Presidente e de cada Diretor(a).

O Presidente foi avaliado por três Conselheiros(as). Já o Vice-Presidente e os(as) Diretores(as) foram avaliados por quatro Conselheiros(as).

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

Assim, de um escore máximo possível de 155 (90 para o Presidente e 65 para o Vice-Presidente e cada um dos(as) Diretores(as), após o cálculo da média dos seis membros da Diretoria Executiva somada à nota atribuída ao Presidente da Ebserh, foi alcançado um escore total de 153,3.

De uma forma geral, cabem destacar as afirmações que apresentaram, pelo menos, duas avaliações menores do que 5 (no intervalo de 1 a 5), destacando que nenhuma foi inferior à nota 3, considerando as notas atribuídas a, pelo menos, quatro, dentre os(as) seis membros da Diretoria Executiva avaliados (Vice-Presidente e cinco Diretores(as)):

- **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 (seis avaliações "nem discordo, nem concordo");
- **Afirmação 8:** O(a) Diretor(a) reporta e divulga adequadamente as informações não financeiras relevantes da empresa (quatro avaliações "não discordo, nem concordo");
- **Afirmação 9:** O(a) Diretor(a) atua de forma preventiva quanto à conduta e conflitos de interesses na empresa (quatro avaliações "não discordo, nem concordo").

4. Conclusões

O processo de avaliação de desempenho dos Administradores da Ebserh 2020 abrangeu a avaliação do Conselho de Administração, dos(as) Conselheiros(as), da Diretoria Executiva, do Presidente, do Vice-Presidente e dos(as) Diretores(as) da empresa.

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

A avaliação do Conselho de Administração gerou um escore total de 110 (máximo 130); a avaliação da Diretoria Executiva gerou um escore total de 107,5 (máximo 110); e os escores totais das avaliações do Presidente e dos(as) seis Diretores(as) somaram 153,3 (máximo 155).

De acordo com o Guia Prático do Conselheiro de Administração, publicado pela Sest-ME, "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, foram indicados temas a serem abordados nos **treinamentos dos Administradores**, a saber:

- Compliance e controles internos;
- Gestão de riscos corporativos;
- Governança corporativa;

- Ética e sustentabilidade;
- Missão do Conselho de Administração e papel do conselheiro;
- Responsabilidade dos Administradores;
- Direcionamento estratégico;
- Decisões financeiras, estratégicas e monitoramento do desempenho;
- Remuneração, avaliação, sucessão e gestão de pessoas;
- Processos do Conselho de Administração;
- Relacionamento e decisões colegiadas;
- Cursos voltados ao objeto da Ebserh.

Sobre a **atuação específica do Conselho**, foram indicados os seguintes pontos para aprimoramento:

- processo de comunicação do Conselho de Administração com o Ministério Supervisor;
- quantidade e qualidade dos comitês requeridos às necessidades do Conselho (Estratégia, Gestão de Pessoas, Auditoria, Finanças, Administração, Infraestrutura, Ensino, Pesquisa e Atenção à Saúde etc.); e
- planejamento e ações no processo de indicação e sucessão dos membros da Diretoria Executiva.
- fortalecimento da Política de Compliance.

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

- estruturação de um sistema de riscos corporativos adequado às necessidades da Ebserh;
- proposição de revisões no Orçamento Geral da Empresa, em decorrência de mudanças conjunturais.

Mesmo que a Diretoria Executiva avalie que realiza alguma(s) da(s) prática(s)

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
Formulário de Avaliação do Colegiado	26	130	110
Formulário de Avaliação do Individual dos Conselheiros	5	25	23,6
II) Formulário de Avaliação da Diretoria Executiva	22	110	107,5
III) Formulário de Avaliação do Presidente da Ebserh	31	155	153,3
IV) Formulários de Avaliação dos Diretores da Ebserh			

apontada(s) adequadamente, é fundamental reforçar a comunicação de como esses processos são executados.

Em relação aos **assuntos de funcionamento do Conselho**, observou-se a necessidade de melhorar os seguintes aspectos:

- participação dos(as) Conselheiros(as) no processo de definição de pautas;
- disponibilização dos materiais, com antecedência, para as reuniões do Conselho;
- realização de reuniões regulares com o Comitê de Auditoria, assim como de encontros eventuais com os órgãos externos de fiscalização e controle;
- a importância da realização de reuniões presenciais do Conselho, de modo a permitir maior interação entre os conselheiros e com as áreas da Administração Central da Ebserh;
- atualização do Regimento Interno, instrumento por meio do qual seria possível definir responsabilidades e limites de atuação.

5. Expectativas para o próximo exercício fiscal

Com base na Avaliação de Desempenho dos Administradores 2020, o Conselho de Administração espera que as metas estabelecidas para o exercício de 2021 sejam alcançadas e que se fortaleça a Estratégia de longo prazo da empresa, conforme deliberação registrada na Resolução do Conselho de Administração da Ebserh nº 96, de 18 de dezembro de 2019.

Considerando que o exercício fiscal em andamento se apresenta como um exercício atípico, tal qual ocorreu em 2020, considerando os possíveis impactos causados pela pandemia de Covid-19, que podem gerar riscos positivos ou negativos sobre o desempenho institucional, é fundamental que a Diretoria Executiva se esmere no acompanhamento dos resultados previstos para 2021 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.

Nesse sentido, é recomendável que a Diretoria, sempre que for 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.

São esperadas também da Diretoria Executiva e de seus membros, no mínimo, a manutenção do desempenho verificado em 2020, com aprimoramentos pontuais que a Diretoria julgar possíveis, indicados por meio deste relatório e dos resultados de desempenho individual disponibilizados 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.

Registra-se, por fim, a identificação de oportunidade de melhoria no processo de avaliação de desempenho dos Administradores, considerando as eventuais situações de alternância na composição do Conselho de Administração e/ou da Diretoria

Executiva. Com vistas a se ter representação mais abrangente da participação dos Administradores nesse processo, a partir do exercício de 2021, serão aplicadas avaliações parciais quando do desligamento dos membros dos referidos colegiados, para realização de avaliação do desempenho até a data em que o conselheiro tenha exercido o respectivo período de gestão como Administrador da Ebserh.