



**GOVERNO DO ESTADO DE SÃO PAULO  
SECRETARIA DA FAZENDA E PLANEJAMENTO  
CONSELHO DE DEFESA DOS CAPITAIS DO ESTADO - CODEC**

**DELIBERAÇÃO CODEC N° 04, de 29 de novembro de 2019.**

Estabelece as diretrizes para a avaliação dos administradores das empresas controladas direta ou indiretamente pelo Estado de São Paulo.

O Conselho de Defesa dos Capitais do Estado - CODEC, com fundamento no artigo 5º, inciso IV, item b, do Decreto 64.219, de 06 de maio de 2019, e no artigo 11, §1º, item 1, do Decreto n° 62.349, de 26 de dezembro de 2016, delibera:

**Artigo 1º -** Ficam estabelecidas as diretrizes para a avaliação dos administradores (conselheiros de administração e diretores) das empresas controladas direta ou indiretamente pelo Estado de São Paulo, conforme definidas nesta Deliberação.

**Artigo 2º -** As empresas controladas direta ou indiretamente pelo Estado deverão avaliar seus administradores, assim entendidos diretores e membros do Conselho de Administração, em periodicidade anual, no terceiro trimestre de cada exercício.

**Parágrafo único -** Os administradores serão avaliados de forma coletiva e individualizada e somente serão abrangidos pela avaliação aqueles que contarem com pelo menos 03 (três) meses de exercício no cargo na data base da avaliação.



**GOVERNO DO ESTADO DE SÃO PAULO  
SECRETARIA DA FAZENDA E PLANEJAMENTO  
CONSELHO DE DEFESA DOS CAPITAIS DO ESTADO - CODEC**

**Artigo 3º -** A avaliação será realizada mediante preenchimento de formulários, nos quais deverá ser adotado, como conteúdo mínimo obrigatório, o especificado nos Formulários de Referência anexos a esta Deliberação.

**Parágrafo primeiro -** O conteúdo dos Formulários de Referência anexos poderá ser ampliado de acordo com a especificidade da respectiva empresa, mediante deliberação circunstanciada do Conselho de Administração.

**Parágrafo segundo -** Os Conselhos de Administração das empresas controladas direta ou indiretamente pelo Estado poderão enviar ao CODEC propostas para aprimoramento dos Formulários de Referência anexos, acompanhadas das justificativas técnicas e de interesse público correspondentes, para implantação no próximo ciclo de avaliação.

**Artigo 4º -** A avaliação engloba as seguintes dimensões:

- I - Exposição dos atos de gestão praticados com relação à licitude e à eficácia da ação administrativa;
- II - Contribuição para o resultado do exercício;
- III- Consecução dos objetivos estabelecidos no Plano de Negócios e no atendimento à Estratégia de Longo Prazo;
- IV - Funcionamento do Conselho de Administração;
- V - Conhecimento técnico e da Companhia;
- VI - Interação da Diretoria com o Conselho de Administração; e



**GOVERNO DO ESTADO DE SÃO PAULO  
SECRETARIA DA FAZENDA E PLANEJAMENTO  
CONSELHO DE DEFESA DOS CAPITAIS DO ESTADO - CODEC**

VII - Autoavaliação individual.

**Artigo 5º** - A avaliação atribui, para cada uma das dimensões elencadas no artigo 4º, uma pontuação de 1 a 4, baseada na seguinte escala:

- 1 - "Mudanças relevantes são necessárias";
- 2 - "Algumas mudanças são necessárias";
- 3 - "Satisfaz as expectativas"; e
- 4 - "Supera as expectativas".

**Artigo 6º** - Compete ao Conselho de Administração proceder à avaliação do colegiado (coletiva) e de seus membros (individualizada).

**Parágrafo primeiro** - Na avaliação coletiva, cada um dos membros do Conselho de Administração, individualmente, avaliará a atuação do órgão enquanto colegiado, levando em conta as dimensões contidas na Seção A, do Anexo I - Formulário de Referência - Avaliação de Administradores - Conselho de Administração.

**Parágrafo segundo** - Na avaliação individual, cada um dos membros do Conselho de Administração, individualmente, se autoavaliará, levando em conta sua própria atuação, observando o conteúdo da Seção B, do Anexo I - Formulário de Referência - Avaliação de Administradores - Conselho de Administração.

**Artigo 7º** - A Diretoria será avaliada pelo Conselho de Administração, de forma coletiva, observando as dimensões



**GOVERNO DO ESTADO DE SÃO PAULO**  
**SECRETARIA DA FAZENDA E PLANEJAMENTO**  
**CONSELHO DE DEFESA DOS CAPITAIS DO ESTADO - CODEC**

contidas no Anexo IIa - Formulário de Referência - Avaliação de Administradores - Diretoria.

**Parágrafo primeiro** - O Diretor Presidente da empresa, membro do Conselho de Administração, não deverá participar como avaliador dos membros da Diretoria.

Parágrafo segundo - Adicionalmente à avaliação coletiva mencionada no caput, a avaliação individual de cada diretor se dará mediante autoavaliação, de acordo com o anexo IIb - Formulário de Referência - Avaliação de administradores - Diretoria Individual.

**Artigo 8º** - A apuração deverá considerar avaliação coletiva e individual, para o Conselho de Administração e para a Diretoria, e o resultado deverá representar uma das classificações estabelecidas no artigo 5º desta Deliberação, observada as instruções gerais contidas nos Anexos III e IV, integrantes desta Deliberação.

**Artigo 9º** - O processo de avaliação dos administradores com a apuração dos resultados deverá ser conduzido, por escolha do Conselho de Administração, por área interna da empresa ou por prestador de serviços especializado.

**Artigo 10** - O processo de avaliação será encaminhado ao Comitê de Elegibilidade e Aconselhamento para a verificação de sua conformidade, especialmente quanto ao estabelecido nesta Deliberação.

**Artigo 11** - A manifestação do Comitê de Elegibilidade e Aconselhamento e os resultados da apuração das avaliações de cada exercício deverão ser encaminhados à Secretaria Tutelar da empresa, à Secretaria de Governo, bem como ao CODEC, no último trimestre do ano da avaliação.



**GOVERNO DO ESTADO DE SÃO PAULO  
SECRETARIA DA FAZENDA E PLANEJAMENTO  
CONSELHO DE DEFESA DOS CAPITAIS DO ESTADO - CODEC**

**Artigo 12** - A avaliação dos administradores deverá constar do Relatório Anual da Administração, em item específico, com a descrição dos procedimentos e da metodologia utilizados.

**Artigo 13** - Esta deliberação entrará em vigor na data de sua publicação, sendo sua aplicação obrigatória a partir do exercício de 2020.

  
**HENRIQUE DE CAMPOS MEIRELLES**  
Secretário da Fazenda e Planejamento  
Presidente do CODEC

## Anexo I - Formulário de Referência - Avaliação de Administradores - Conselho de Administração

O presente Formulário de Referência apresenta o conteúdo mínimo a ser utilizado como roteiro de avaliação dos membros do Conselho de Administração da empresa.

### Instruções Gerais:

1. No Formulário de Referência, a questões selecionadas para o processo de avaliação foram divididas em 2 seções:

A - Avaliação do Conselho de Administração enquanto órgão colegiado. Itens 1 a 6.

B - Avaliação Individual de cada um dos membros do Conselho de Administração. Itens 7 e 8.

2. Cada um dos membros, com mais de 3 meses de atuação, deve responder o Formulário, indicando, para cada item, um conceito/nota que melhor expresse o seu entendimento, considerando a atuação do Conselho enquanto órgão Colegiado (Parte A) e individualmente (Parte B).

3. A área designada pelo Conselho de Administração para a condução do processo de avaliação deverá preparar os formulários, considerando o modelo abaixo. Pode-se utilizar formulário em papel ou ferramenta eletrônica.

<i>(Inserir logotipo e nome da empresa)</i>		
Processo de Avaliação de Administradores - Conselho de Administração	Ano Base da Avaliação:	Data:

A. AVALIAÇÃO ENQUANTO ÓRGÃO COLEGIADO				
	Mudanças relevantes se fazem necessárias	Algumas mudanças são necessárias	Satisfaz as expectativas	Supera as expectativas
1. EXPOSIÇÃO DOS ATOS DE GESTÃO PRATICADOS COM RELAÇÃO À LICITUDE E À EFICÁCIA DA AÇÃO	1	2	3	4
O Conselho de Administração contribui para que os princípios da boa governança corporativa – equidade, transparência, prestação de contas e responsabilidade corporativa – sejam aplicados na Companhia.				
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 organização ou destruir valor para os acionistas.				
O Conselho de Administração 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 Diretoria.				
O Conselho de Administração acompanha assuntos relativos a <i>compliance</i> , fraudes, lavagem de dinheiro e desvios.				
O Conselho de Administração zela pelo monitoramento do cumprimento das políticas institucionais, bem como de quaisquer outras iniciativas às quais a companhia tenha aderido, tais como Código de Conduta, Princípios de Sustentabilidade, etc.				
O Conselho de Administração conhece e leva em consideração para o exercício de sua função os apontamentos dos órgãos de controle externo (Tribunais, Corregedorias, Ministério Público).				
	Mudanças relevantes se fazem necessárias	Algumas mudanças são necessárias	Satisfaz as expectativas	Supera as expectativas
2. CONTRIBUIÇÃO PARA O RESULTADO DO EXERCÍCIO	1	2	3	4
O Conselho de Administração está focado nas questões estratégicas dos negócios da Companhia e priorizam, junto à Diretoria, as questões relevantes e de maior impacto nos resultados.				
O Conselho de Administração contribui na elaboração das metas e resultados específicos a serem alcançados pela empresa.				
O Conselho de Administração conhece e acompanha a revisão da política de preços dos serviços/produtos ofertados pela empresa.				

<i>(Inserir logotipo e nome da empresa)</i>				
Processo de Avaliação de Administradores - Conselho de Administração		Ano Base da Avaliação:	Data:	
	Mudanças relevantes se fazem necessárias	Algumas mudanças são necessárias	Satisfaz as expectativas	Supera as expectativas
<b>3. CONSECUÇÃO DOS OBJETIVOS ESTABELECIDOS NO PLANO DE NEGÓCIOS E NO ATENDIMENTO À ESTRATÉGIA DE LONGO PRAZO</b>	1	2	3	4
O Conselho de Administração contribui para a consecução dos objetivos estabelecidos no plano de negócios e atendimento à estratégia de longo prazo da empresa.				
O Conselho de Administração acompanha a execução dos planos, programas, projetos e orçamentos da empresa.				
	Mudanças relevantes se fazem necessárias	Algumas mudanças são necessárias	Satisfaz as expectativas	Supera as expectativas
<b>4. FUNCIONAMENTO DO CONSELHO DE ADMINISTRAÇÃO</b>	1	2	3	4
Os membros do Conselho de Administração têm disponibilidade e dedicação de tempo em níveis adequados para a função, especialmente em preparação de reuniões.				
Os conselheiros participam da definição da pauta das reuniões.				
Os conselheiros acompanham se os assuntos de competência do Conselho, atribuídos pelo Estatuto Social, são efetivamente levados à deliberação do Conselho.				
	Mudanças relevantes se fazem necessárias	Algumas mudanças são necessárias	Satisfaz as expectativas	Supera as expectativas
<b>5. CONHECIMENTO TÉCNICO E DA COMPANHIA</b>	1	2	3	4
Todos os conselheiros conhecem e entendem a missão, visão, valores, estratégia e planos de negócios da organização.				
O Conselheiros conhecem o setor de atuação da empresas e suas regulamentações específicas.				
O Conselho de Administração possui o conjunto certo de conhecimentos técnicos para desempenhar o seu papel.				
<b>6. OBSERVAÇÕES GERAIS DO CONSELHEIRO RESPONDENTE SOBRE A ATUAÇÃO DO CONSELHO</b>				
<i>(Espaço destinado a anotações das observações que o conselheiro entender oportunas para contribuir para a melhoria da atuação do Conselho)</i>				
<b>B. AVALIAÇÃO INDIVIDUAL</b>				
	Mudanças relevantes se fazem necessárias	Algumas mudanças são necessárias	Satisfaz as expectativas	Supera as expectativas
<b>7. AUTOAVALIAÇÃO</b>	1	2	3	4
Você considera que o seu preparo pessoal, grau de dedicação e disponibilidade de tempo para o desempenho das responsabilidades inerentes ao cargo são adequados.				
Sua postura predominante, nas reuniões do Conselho, tem sido ativa e construtiva, de modo a agregar valor às discussões.				
Tendo em vista a importância de seu aperfeiçoamento contínuo no papel de conselheiro, você tem participado de cursos de atualização ou certificação.				
Você consegue identificar situações de conflito de interesse, pessoal ou profissional, em matérias colocadas em votação, que seja necessário declarar-se impedido.				
<b>8. OBSERVAÇÕES GERAIS DO CONSELHEIRO RESPONDENTE SOBRE A SUA ATUAÇÃO COMO CONSELHEIRO</b>				
<i>(Espaço destinado a anotações das observações que o conselheiro entender oportunas para contribuir para a melhoria da atuação do Conselheiro)</i>				

## Anexo IIa - Formulário de Referência - Avaliação de Administradores - Diretoria Colegiada

O presente Formulário de Referência apresenta o conteúdo mínimo a ser utilizado, pelos Conselheiros de Administração, como roteiro de avaliação dos Diretores da empresa.

### Instruções Gerais:

1. No Formulário de Referência os membros do Conselho de Administração, de forma colegiada, devem responder indicando, para cada item, um conceito/nota que melhor expresse o seu entendimento, considerando a atuação da Diretoria enquanto órgão colegiado.
2. Os membros do Conselhos de Administração com menos de 3 meses de atuação não devem participar da Avaliação. Diretores com menos de 3 meses de atuação não devem ser avaliados.
3. O Diretor-Presidente da empresa, membro do Conselho de Administração, não deverá participar como avaliador da Diretoria.
4. A área designada pelo Conselho de Administração para a condução do processo de avaliação deverá preparar os formulários, considerado o modelo abaixo. Pode-se utilizar formulário em papel ou ferramenta eletrônica.

<i>(Inserir logotipo e nome da empresa)</i>		
Processo de Avaliação de Administradores - Diretoria	Ano Base da Avaliação:	Data:

A. AVALIAÇÃO ENQUANTO ÓRGÃO COLEGIADO				
	Mudanças relevantes se fazem necessárias	Algumas mudanças são necessárias	Satisfaz as expectativas	Supera as expectativas
<b>1. EXPOSIÇÃO DOS ATOS DE GESTÃO PRATICADOS COM RELAÇÃO À LICITUDE E À EFICÁCIA DA AÇÃO</b>	1	2	3	4
A Diretoria estruturou um sistema de gestão de riscos corporativos adequado às atividades da empresa.				
A Diretoria reporta os resultados da empresa (balanços, demonstrativos, relatórios, etc.), em conformidade com a legislação e a boa prática contábil.				
A Diretoria cumpre as recomendações do Conselho Fiscal, das Auditorias Interna e Independente e do Comitê de Auditoria nos prazos determinados.				
A Diretoria monitora mudanças conjunturais que possam exigir revisões na estratégia corporativa e no orçamento geral da empresa.				
	Mudanças relevantes se fazem necessárias	Algumas mudanças são necessárias	Satisfaz as expectativas	Supera as expectativas
<b>2. CONTRIBUIÇÃO PARA O RESULTADO DO EXERCÍCIO</b>	1	2	3	4
Os atos da Diretoria contribuem claramente para os resultados da empresa.				
A Diretoria busca novas receitas e negócios.				
A Diretoria empenha-se em racionalizar os principais custos e despesas efetuados pela empresa.				
	Mudanças relevantes se fazem necessárias	Algumas mudanças são necessárias	Satisfaz as expectativas	Supera as expectativas
<b>3. CONSECUIÇÃO DOS OBJETIVOS ESTABELECIDOS NO PLANO DE NEGÓCIOS E NO ATENDIMENTO À ESTRATÉGIA DE LONGO PRAZO</b>	1	2	3	4
A Diretoria atingiu as metas estabelecidas no plano de negócios e na estratégia de longo prazo.				
A estratégia de negócios da empresa, elaborada pela Diretoria, é consistente.				
As estratégias corporativa e das unidades de negócio estão sendo bem executadas.				

(Inserir logotipo e nome da empresa)

Processo de Avaliação de Administradores - Diretoria

Ano Base da Avaliação:

Data:

	Mudanças relevantes se fazem necessárias	Algumas mudanças são necessárias	Satisfaz as expectativas	Supera as expectativas
<b>4. INTERAÇÃO COM O CONSELHO DE ADMINISTRAÇÃO</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>
O Conselho recebe da Diretoria, em tempo hábil, a documentação que subsidia a análise dos itens que compõem a pauta de reuniões do Conselho.				
As informações recebidas da Diretoria, antes e durante as reuniões do Conselho, contribuem para a tomada de decisões adequadas.				
A Diretoria age de modo a respeitar a independência do Conselho de Administração.				
A Diretoria elabora e propõe ao Conselho, nos prazos previstos, a estratégia corporativa e o plano de negócio anual.				
<b>5. OBSERVAÇÕES GERAIS DO CONSELHO DE ADMINISTRAÇÃO SOBRE A ATUAÇÃO DA DIRETORIA COLEGIADA</b>				
<i>(Espaço destinado a anotações das observações que o conselheiro entender oportunas para contribuir para a melhoria da atuação da Diretoria)</i>				

## Anexo IIb - Formulário de Referência - Avaliação de Administradores - Diretoria Individual

O presente Formulário de Referência apresenta o conteúdo mínimo a ser utilizado pelos Diretores da empresa como roteiro de autoavaliação.

### Instruções Gerais:

1. No Formulário de Referência, os Diretores, de forma individual, devem responder indicando para cada item um conceito/nota que melhor expresse o seu entendimento, autoavaliação, considerando a sua atuação na Diretoria.
2. Diretores com menos de 3 meses de atuação não devem realizar a autoavaliação.
3. A área designada pelo Conselho de Administração para a condução do processo de avaliação deverá preparar os formulários, considerado o modelo abaixo. Os Formulários respondidos pelos Diretores deverão ser juntados àqueles respondido pelo Conselho de Administração (IIa). Pode-se utilizar formulário em papel ou ferramenta eletrônica.

<i>(Inserir logotipo e nome da empresa)</i>				
Processo de Avaliação de Administradores - Diretoria	Ano Base da Avaliação:	Data:		
<b>AVALIAÇÃO INDIVIDUAL</b>				
	Mudanças relevantes se fazem necessárias	Algumas mudanças são necessárias	Satisfaz as expectativas	Supera as expectativas
<b>1. AUTOAVALIAÇÃO DO DIRETOR <i>(Repetir para cada um dos Diretores)</i></b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>
Classifique o seu nível de conhecimento sobre a missão, visão, valores, estratégia e planos de negócios da empresa.				
Você conhece e participa ativamente na formulação da estratégia de longo prazo com análise de riscos e oportunidades para, no mínimo, os próximos 5 (cinco) anos, referente às atividades de sua Diretoria.				
Você contribui para a consecução dos objetivos estabelecidos no plano de negócios e atendimento à estratégia de longo prazo da Companhia, referente às atividades de sua Diretoria.				
Sua postura predominante, nas reuniões de Diretoria, tem sido ativa e construtiva, de modo a agregar valor às discussões.				
As informações e esclarecimentos prestados por você, antes e durante as reuniões do Conselho de Administração, contribuem para a tomada de decisões.				
Você fornece regularmente ao Conselho de Administração informações atualizadas sobre questões relevantes relacionadas à sua área de competência.				
Você submete ao Conselho de Administração documentos, registros e pareceres adequadamente preparados.				
Você conhece e cumpre as recomendações do Conselho Fiscal, das Auditorias Interna e Independente e do Comitê de Auditoria nos prazos determinados.				
<b>2. OBSERVAÇÕES GERAIS DO DIRETOR</b>				
<i>(espaço destinado as anotações das observações que os conselheiros entenderem oportunas para contribuir para a melhora da atuação do Diretor)</i>				

## Anexo III - Apuração de Resultados

### Avaliação de Administradores - Conselho de Administração

#### Instruções Gerais:

1. A apuração dos resultados da avaliação deverá ser consolidada em relatório emitido pela área responsável pela aplicação da avaliação, designada pelo Conselho de Administração;

2. Apuração da nota da avaliação do Conselho de Administração como órgão colegiado - Seção A do Formulário de Referência, Anexo I.

1º Passo: calcular a soma das notas atribuídas pelos Conselheiros, para cada item do Formulário de Referência.

2º Passo: calcular a nota média atribuída para cada item do formulário de Referência, dividindo o valor da soma do "1º Passo" pelo número de respostas obtidas para o item.

3º Passo: calcular a nota média atribuída para a Dimensão avaliada, dividindo a soma das notas médias de cada item "2º Passo" pelo número de itens da dimensão avaliada.

4º passo: calcular a nota final da avaliação enquanto órgão colegiado, Seção A do Formulário de Referência, dividindo a soma das notas médias das Dimensões "3º Passo" pelo número de Dimensões.

#### Exemplo: Passos 1 a 3

					Apuração		
	Mudanças relevantes se forem necessárias	Algumas mudanças são necessárias	Satisfaz as expectativas	Supera as expectativas	1º Passo Soma	2º Passo Nota Média do Item	3º Passo Nota média da Dimensão
1. EXPOSIÇÃO DOS ATOS DE GESTÃO PRATICADOS COM RELAÇÃO À LICITUDE E À EFICÁCIA DA AÇÃO	1	2	3	4			
O Conselho de Administração contribui para que os princípios da boa governança corporativa – equidade, transparência, prestação de contas e responsabilidade corporativa – sejam aplicados na Companhia.		CA1	CA2	CA3	2+3+4=9	9/3=3	(3+2+2+2+3+2,3)/6=2,4
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 organização ou destruir valor para os acionistas.	CA3	CA2	CA1		1+2+3=6	6/3=2	
O Conselho de Administração 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 Diretoria.	CA3	CA1	CA2		1+2+3=6	6/3=2	
O Conselho de Administração acompanha assuntos relativos a <i>compliance</i> , fraudes, lavagem de dinheiro e desvios.		CA3	CA1	CA2	2+3+4=9	6/3=2	
O Conselho de Administração zela pelo monitoramento do cumprimento das políticas institucionais, bem como de quaisquer outras iniciativas às quais a companhia tenha aderido, tais como Código de Conduta, Princípios de Sustentabilidade, etc.		CA1	CA2	CA3	2+3+4=9	9/3=3	
O Conselho de Administração conhece e leva em consideração para o exercício de sua função os apontamentos dos órgãos de controle externo (Tribunais, Corregedorias, Ministério Público).		CA1 e CA3	CA2		2+2+3=7	7/3=2,3	

#### Exemplo: Passo 4



Apuração			
1º Passo	2º Passo	3º Passo	4º Passo
Soma	Nota Média do item	Nota média da Dimensão	Nota da Avaliação
A. AVALIAÇÃO ENQUANTO ÓRGÃO COLEGIADO			$(2,4+3,8+2,7+4+3)/5=3,18$
		2,4	
		3,8	
		2,7	
		4	
		3	

2. Para a apuração da nota da avaliação do Conselho de Administração Individual - Seção B do Formulário de Referência, Anexo I, deverão ser repetidos os procedimentos do "1º ao 3º Passo" do item anterior.

3. Ao Final da apuração teremos 2 notas representando o processo de avaliação:

3.1 Nota da Avaliação Coletiva do Conselho de Administração;

3.2 Nota Média da Avaliação Individual dos Conselheiros de Administração.

4. Será atribuído um conceito final da avaliação do Conselho de Administração, conforme abaixo:

4.1 Avaliação Coletiva/Colegiada

4.1.1 Nota entre 1,00 e 1,75: "Mudanças relevantes são necessárias" na atuação colegiada/coletiva do Conselho de Administração;

4.1.2 Nota entre 1,76 e 2,50: "Algumas Mudanças são necessárias" na atuação colegiada/coletiva do Conselho de Administração;

4.1.3 Nota entre 2,51 e 3,25: A atuação colegiada/coletiva do Conselho de Administração "Satisfaz as expectativas" legais e estatutárias;

4.1.4 Nota entre 3,26 e 4,00: A atuação colegiada/coletiva do Conselho de Administração "Supera as expectativas" legais e estatutárias.

4.2 Avaliação Individual/Autoavaliação dos membros

4.2.1 Nota entre 1,00 e 1,75: "Mudanças relevantes são necessárias" na atuação individual dos Conselheiros de Administração;

4.2.2 Nota entre 1,76 e 2,50: "Algumas Mudanças são necessárias" na atuação individual dos Conselheiros de Administração;

4.2.3 Nota entre 2,51 e 3,25: A atuação individual dos Conselheiros de Administração "Satisfaz as expectativas" legais e estatutárias;

4.2.4 Nota entre 3,26 e 4,00: A atuação individual dos Conselheiros de Administração "Supera as expectativas" legais e estatutárias.

## Anexo IV - Apuração de Resultados Avaliação de Administradores - Diretores

### Instruções Gerais:

1. A apuração dos resultados da avaliação deverá ser consolidada em relatório emitido pela área responsável pela aplicação da avaliação, designada pelo Conselho de Administração.
2. Apuração da nota da avaliação da Diretoria como órgão colegiado, Formulário de Referência, Anexo IIa.

- 1º Passo: calcular a nota média atribuída para a Dimensão avaliada, dividindo a soma da nota de cada item pelo número de itens da Dimensão avaliada.
- 2º passo: calcular a nota final da avaliação enquanto órgão colegiado dividindo a soma da nota das Dimensões "1º Passo" pelo número de Dimensões.

### Exemplo: Passo 1

					Apuração
					1º Passo
	Mudanças relevantes se fazem necessárias	Algumas mudanças são necessárias	Satisfaz as expectativas	Supera as expectativas	Nota média da Dimensão
<b>1. EXPOSIÇÃO DOS ATOS DE GESTÃO PRATICADOS COM RELAÇÃO À LICITUDE E À EFICÁCIA DA AÇÃO</b>	1	2	3	4	(3+2+3+4)/4=3
A Diretoria estruturou um sistema de gestão de riscos corporativos adequado às atividades da empresa.			X		
A Diretoria reporta os resultados da empresa (balanços, demonstrativos, relatórios, etc.), em conformidade com a legislação e a boa prática contábil.		X			
A Diretoria cumpre as recomendações do Conselho Fiscal, das Auditorias Interna e Independente e do Comitê de Auditoria nos prazos determinados.			X		
A Diretoria monitora mudanças conjunturais que possam exigir revisões na estratégia corporativa e no orçamento geral da empresa.				X	

### Exemplo: Passo 2

		Apuração	
		1º Passo	2º Passo
		Nota média da Dimensão	Nota da Avaliação
<b>A. AVALIAÇÃO ENQUANTO ÓRGÃO COLEGIADO</b>			(3+2+3+4)/4=3
<b>1. EXPOSIÇÃO DOS ATOS DE GESTÃO PRATICADOS COM RELAÇÃO À LICITUDE E À EFICÁCIA DA AÇÃO</b>		3	
<b>2. CONTRIBUIÇÃO PARA O RESULTADO DO EXERCÍCIO</b>		2	
<b>3. CONSECUÇÃO DOS OBJETIVOS ESTABELECIDOS NO PLANO DE NEGÓCIOS E NO ATENDIMENTO À ESTRATÉGIA DE LONGO PRAZO</b>		3	
<b>4. INTERAÇÃO COM O CONSELHO DE ADMINISTRAÇÃO</b>		4	

2. Apuração da nota da avaliação Individual dos Diretores, autoavaliação, Formulário de Referência, Anexo IIb.

2.1 Soma das notas atribuídas para cada diretor, em cada item do Formulário de Referência;

2.2 Calcular a nota média das avaliações individuais, dividindo a soma das notas do item 2.1 pelo número de itens da dimensão avaliada.

3. Ao Final da apuração teremos 2 notas representando o processo de avaliação:

3.1 Nota da Avaliação da Diretoria Colegiada;

3.2 Nota Média da Avaliação Individual dos Diretores (Autoavaliação).

4. Será atribuído um conceito final da avaliação da Diretoria, conforme abaixo:

4.1 Avaliação da Diretoria Coletiva/Colegiada

4.1.1 Nota entre 1,00 e 1,75: "Mudanças relevantes são necessárias" na atuação colegiada/coletiva da Diretoria;

4.1.2 Nota entre 1,76 e 2,50: "Algumas Mudanças são necessárias" na atuação colegiada/coletiva da Diretoria;

4.1.3 Nota entre 2,51 e 3,25: a atuação colegiada/coletiva da Diretoria "Satisfaz as expectativas" legais e estatutárias;

4.1.4 Nota entre 3,26 e 4,00: a atuação colegiada/coletiva da Diretoria "Supera as expectativas" legais e estatutárias.

4.2 Avaliação Individual dos Diretores (Autoavaliação)

4.2.1 Nota entre 1,00 e 1,75: "Mudanças relevantes são necessárias" na atuação individual dos Diretores;

4.2.2 Nota entre 1,76 e 2,50: "Algumas Mudanças são necessárias" na atuação individual dos Diretores;

4.2.3 Nota entre 2,51 a 3,25: a atuação individual dos Diretores "Satisfaz as expectativas" legais e estatutárias;

4.2.4 Nota entre 3,26 e 4,00: a atuação individual dos Diretores "Supera as expectativas" legais e estatutárias.