

## Avaliação 360° dos Membros de um Conselho de Administração pelo Método ANP

Rodrigo Toneto de Melo<sup>1</sup>, Vinicius Maia de Jesus<sup>2</sup>

<sup>1</sup> Statoil Brasil – Rua do Russel, 804, 8° ao 12° andar,  
CEP 22210-010 – Rio de Janeiro – RJ

Ibmec/RJ – Av. Presidente Wilson, 118,  
CEP 20030-020 – Rio de Janeiro – RJ  
[rodrigotoneto@gmail.com.br](mailto:rodrigotoneto@gmail.com.br)

<sup>2</sup> Petrobras – Av. República do Chile, 330, Torre Leste, 27° andar  
CEP: 20031-170 – Rio de Janeiro – RJ

Ibmec/RJ – Av. Presidente Wilson, 118,  
CEP 20030-020 – Rio de Janeiro – RJ  
[viniciusmaia@poli.ufrj.br](mailto:viniciusmaia@poli.ufrj.br)

### 360 ° Evaluation of a Board of Directors Members Using the ANP Method

**Abstract.** *This article presents a 360-degree feedback model for members of a Board of Directors using the ANP method. Initially, the main concepts of Corporate Governance and its relationship with the Board of Directors are highlighted. Next, the importance of the 360° feedback tool is discussed, describing its main characteristics. Further, the importance of the ANP method in decision-making problems is emphasized, presenting its purpose, in addition to its application methodology and the justification for using it in this case. Finally, a general 360-degree feedback model of the Board of Directors is presented along with a hypothetical application using ANP.*

**Keywords:** ANP, 360-degree feedback, Board of Directors, Corporate Governance.

**Resumo.** O presente artigo apresenta um modelo de avaliação 360° para membros de um Conselho de Administração utilizando o método ANP. Inicialmente, são destacados os principais conceitos de Governança Corporativa e sua relação com o Conselho de Administração. Em seguida, é discutida a importância da ferramenta de avaliação 360°, descrevendo suas principais características. Mais adiante, é ressaltada a importância do método ANP em problemas de tomada de decisão, apresentando o objetivo deste método, além de sua metodologia de aplicação e a justificativa para utilizá-lo neste caso. Por fim, é apresentado um modelo geral de avaliação 360° de conselheiros de administração e uma aplicação hipotética utilizando o ANP.

**Palavras chave:** ANP, avaliação 360°, Conselho de Administração, Governança Corporativa.

### Introdução

A Governança Corporativa é o sistema pelo qual as empresas e demais organizações são dirigidas, monitoradas e incentivadas, envolvendo os relacionamentos entre sócios, Conselho de Administração, diretoria, órgãos de fiscalização e controle e

demais partes interessadas (INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA, 2016).

O Conselho de Administração é o órgão da Governança Corporativa de uma empresa que possui a seguinte missão: proteger e valorizar o patrimônio tangível e intangível da empresa, otimizar o retorno do investimento, zelar pelos valores e crenças da companhia, determinar propósitos estratégicos – alinhados com os interesses dos acionistas e demais *stakeholders* (partes interessadas) – e fazer o acompanhamento e avaliação da diretoria executiva (ROSSETTI e ANDRADE, 2014).

A atuação do Conselho e de seus conselheiros deve ir ao encontro das diretrizes contidas em seu regimento interno, o qual deve discorrer sumariamente sobre questões como atribuições e responsabilidades do órgão, formato e periodicidade das reuniões, definição e estruturação dos comitês auxiliares, interação com o Conselho Fiscal, Diretoria Executiva, Assembleia Geral e demais públicos de interesse da empresa (OLIVEIRA, 2015).

Considerando a importância e a responsabilidade atribuídas aos Conselheiros, é fundamental que estes sejam avaliados de forma eficaz, a partir de critérios que não se restrinjam a aspectos simplistas – tais como a frequência às reuniões ou a quantidade de *outsiders*, ou seja, conselheiros externos – mas também questões como ética, comprometimento e competência, permitindo a verificação do nível de satisfação dos acionistas, agências reguladoras, clientes e demais públicos de interesse (LONG, 2006). Para tanto, uma ferramenta cada vez mais utilizada para medição de performance e *feedback* de gestores e líderes é a avaliação 360°. Esta técnica pressupõe que todos os públicos de interesse contribuirão para o *feedback* dos avaliados (LONDON e BEATTY, 1993). No caso dos conselheiros, podemos listar como principais públicos de interesse os acionistas, os membros da Diretoria Executiva, integrantes do Conselho Fiscal, da Auditoria Interna – ou do Comitê de Auditoria, caso exista – representantes da Auditoria Externa, demais partes com quem o Conselho tenha algum tipo de interação (órgãos governamentais, fornecedores, parceiros, etc.) e os próprios conselheiros. Esta avaliação entre pares, desde que respeitadas certas condições, pode ser extremamente positiva para o desempenho geral dos gestores (PEIPERL, 2001). Desta forma, pretende-se, com a avaliação 360°, apontar aos conselheiros as ações necessárias para aumentar sua produtividade e indicar como mudar individualmente seu comportamento para melhorar suas relações com os diferentes públicos de interesse (LONDON e BEATTY, 1993).

Para realizar esta avaliação, o presente artigo propõe a utilização do método de apoio à tomada de decisão ANP (*Analytic Network Process*), o qual deriva do método AHP (*Analytic Hierarchic Process*), criado em 1980 por Thomas Saaty. O método AHP define uma estrutura hierárquica que se inicia no topo com a definição do problema sobre o qual se deve tomar uma decisão e cujos níveis inferiores detalham os critérios e subcritérios avaliados até alcançar o último nível, em que são listadas as alternativas possíveis. A importância de cada critério é avaliada par a par, tomando por base os demais critérios contidos em um mesmo nível hierárquico (SAATY, 1980), de modo a permitir a atribuição de pesos a cada um destes critérios. No método AHP, não é possível a comparação par a par entre critérios de níveis hierárquicos diferentes, nem a formação de *clusters* – aglomerações – ou *loops* – circuitos fechados. Isto somente é possível com o método ANP, motivo pelo qual se pode dizer que o método AHP é um caso particular daquele, em que não há influência entre critérios de níveis diferentes, nem a existência de *clusters* ou *loops*. Portanto, o método ANP é mais genérico do que o AHP.

Segundo Moses, Hollenbeck e Sorcher (1993), apesar de ser recomendável a aplicação de instrumentos criados para obter *feedback* de múltiplas fontes, a utilidade das informações coletadas são frequentemente limitadas por diferentes fatores, entre os quais, a confiança na pontuação atribuída a cada critério. Sendo assim, na utilização deste método a fase de elaboração e ponderação dos critérios não deve ser negligenciada. Esta etapa deve ser aprofundada e debatida de modo que somente critérios e subcritérios relevantes sejam considerados e que a importância relativa dos mesmos seja coerente. Como forma de avaliar a consistência do modelo, o método ANP prevê o cálculo de um índice de consistência, o qual verifica se a ordem de importância dos critérios está coerente com as comparações par a par realizadas. Alguma inconsistência é aceitável, apesar de idealmente ser igual a zero, por ser inerente ao processo de julgamento humano, principalmente quando é necessária a comparação dois a dois de uma quantidade considerável de critérios. Desta forma, Saaty (2008) define a tolerância no índice de consistência calculado no método ANP como 10%.

### **Avaliação 360° como ferramenta de gestão**

A avaliação 360° se popularizou a partir da década de 1980, concomitantemente à ascensão da gestão da qualidade total e à publicação de diversos artigos aconselhando a inclusão da observação de pares, subordinados e clientes nas avaliações de desempenho do corpo gerencial das empresas. Tais avaliações tinham como objetivo agregar valor ao desenvolvimento da liderança, com base na premissa de que o melhor *feedback* possível de ser obtido para uma organização advém de seus clientes. No caso de gerentes, esta rica fonte de informação são seus próprios subordinados (LONDON e BEATTY 1993; HAZUCHA, HEZLETT e SCHNEIDER 1993). No contexto deste trabalho, a avaliação se refere ao membro do Conselho de Administração de uma organização, e desta forma, os agentes avaliadores serão aqueles que possuem interação com o Conselho de Administração.

Ao combinar as informações obtidas dos clientes, as quais são fundamentais para entender suas necessidades e desenvolver produtos exclusivos, com as dos subordinados, os quais sofrem as consequências diretas do comportamento de seus líderes, é possível aperfeiçoar o desempenho das unidades, além de promover o alinhamento entre os valores da empresa e o comportamento dos líderes, desde os gerentes de linha até a alta administração.

Todavia, é comum que os profissionais tenham dificuldade em avaliar outros, sejam eles seus subordinados, seus pares, e principalmente os superiores. Isso pode vir da falta de costume ou até por falta de conhecimento em como fazer a avaliação de forma construtiva e honesta. Para que a mesma possa trazer o resultado desejado para a organização, os avaliadores precisam ser próximos o bastante dos avaliados, para que tenham conhecimento suficiente dos mesmos e possam realizar a avaliação de forma fundamentada, caso contrário os resultados serão enganosos e não trarão o retorno desejado. É comum que, pela falta de proximidade com o avaliado, ou por receio de ferir um relacionamento profissional, os avaliadores tendam a fornecer informações rasas, conservadoras ou até mesmo excessivamente positivas. Ao desenvolver as habilidades para realizar essa tarefa de forma construtiva e específica, esses profissionais passam a ser peça chave no processo de avaliação 360° (PEIPERL 2001).

### **Governança Corporativa e a Avaliação do Conselho de Administração**

Durante muito tempo a indicação para membros de Conselhos de Administração desconsiderava a capacidade do candidato de genuinamente contribuir para o atingimento

de seu objetivo principal, preservar o patrimônio e maximizar o retorno dos acionistas, prevalecendo muitas vezes questões informais, como a proximidade ou amizade com outro membro ou com o CEO. Atualmente, contudo, reconhece-se a importância de se compor um grupo em que prevaleçam a diversidade de formações, habilidades, experiências, conhecimentos, poder e tempo de contribuição (CONGER e LAWLER, 2001; ROSSETTI e ANDRADE, 2014). Por conseguinte, é indispensável que sejam instituídas formas de se verificar sistematicamente o desempenho dos Conselheiros, para que suas práticas possam ser aperfeiçoadas, visando impulsionar os resultados da empresa.

No tocante aos critérios de avaliação de Conselhos, nota-se uma divergência entre a literatura, a qual tende a focar em aspectos quantitativos – tais como a quantidade de membros, a composição a estrutura do Conselho – e a visão de muitos Conselheiros, segundo os quais, parâmetros mais qualitativos devem ser priorizados: qualidade das reuniões, qualidade do grupo como tomador de decisão e sua função (VAN DEN BERGHE e LEVRAU, 2004).

Por outro lado, constata-se alguma resistência entre os Conselheiros quanto à necessidade de avaliação de seu desempenho, seja por desconhecimento ou ceticismo no que tange aos benefícios ou mesmo pela consciência da subjetividade do processo, devido à parcialidade dos avaliadores, além de certa inabilidade em estabelecer referências e dificuldades associadas à falta de transparência ou clareza da avaliação. Benefícios oriundos da avaliação como melhorias na liderança, definição de responsabilidades, prestação de contas, comunicação e tomada de decisão são muitas vezes contrapostos ao receio de expor as fraquezas individuais e gerar disfunções no grupo (LONG, 2006).

Uma busca na literatura sobre sistemas de avaliação de desempenho de Conselhos de Administração permite identificar fatores comuns a quase todos os métodos como, por exemplo, a independência dos Conselheiros, a existência de Comitês de apoio e o plano de compensação dos membros (VAN DEN BERGHE e LEVRAU, 2004). A independência dos Conselheiros é reconhecida como uma característica importante para evitar conflitos de interesse. Por sua vez, admite-se que a existência de comitês auxilia o trabalho do Conselho, em especial o Comitê de Auditoria (OLIVEIRA, 2015). Quanto ao plano de compensação dos Conselheiros, é fundamental que o mesmo esteja alinhado com o nível de retorno esperado e que os investimentos realizados sejam compatíveis com o apetite ao risco dos acionistas (SALTAJI, 2013).

Outros aspectos que também aparecem nos sistemas de avaliação existentes, sendo estes aplicáveis na avaliação do Conselho de Administração como um todo, são o tamanho e a estrutura do Conselho, assim como seu papel na organização, diferenciando-o do papel da Diretoria Executiva, o número e a pauta das reuniões, além da quantidade de reuniões sem a presença de Diretores Executivos ou agentes internos, em geral (VAN DEN BERGHE e LEVRAU 2004).

No que tange à estrutura da avaliação 360° no presente estudo, o membro do Conselho de Administração é o personagem central da avaliação, sendo importante ter como avaliadores: (a) seus clientes – neste caso, os acionistas; (b) seus pares – os demais membros do Conselho de Administração; (c) os diretores executivos, que neste caso exercem a figura de subordinado e (d) os integrantes dos comitês instituídos na empresa. Com isso, buscou-se envolver todas as partes interessadas na avaliação do conselheiro. Em relação às dimensões da avaliação do conselheiro, foi realizada uma seleção dos itens de maior relevância sob a ótica dos autores quanto à aplicação neste trabalho, com sutil adaptação de itens da lista de sugestões propostas por Oliveira (2015, p. 140). Sete

dimensões foram selecionadas: (i) visão dos negócios; (ii) postura para resultados; (iii) inovação; (iv) planejamento; (v) organização; (vi) conhecimento específico de uma disciplina relevante e (vii) negociação. Um exemplo de representação dos avaliadores e dimensões que estes mais valorizam está ilustrado na Figura 1.

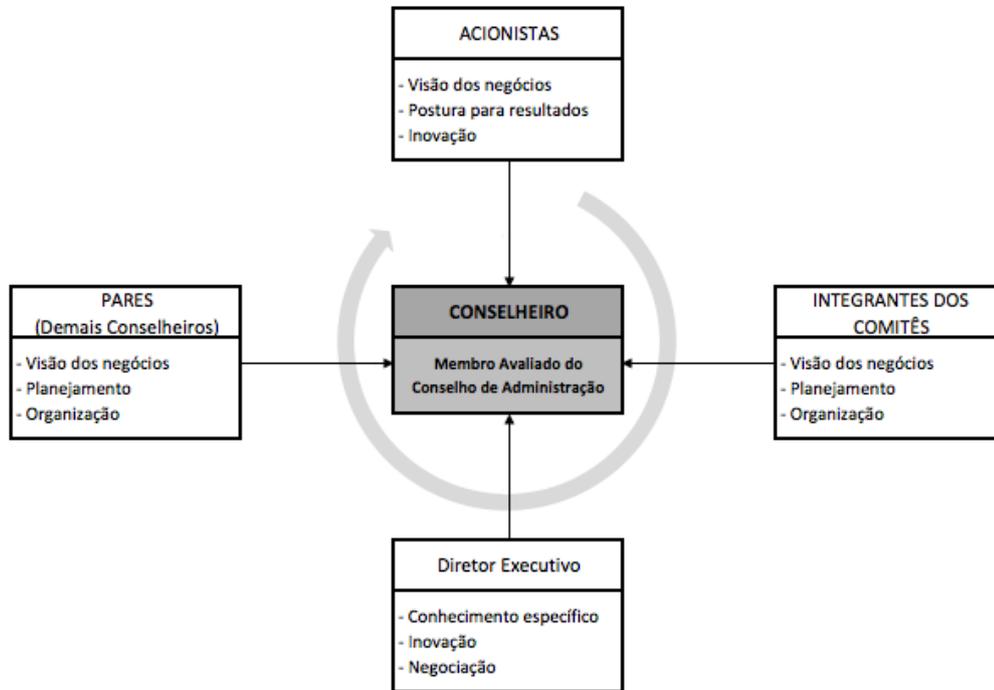


Figura 1: Avaliação 360° - avaliadores e dimensões valorizadas

### ANP como Método de Apoio Multicritério à Decisão

O processo de tomada de decisão é algo natural em nosso dia a dia, pois somos constantemente expostos a situações em que devemos fazer escolhas, seja no âmbito organizacional ou no pessoal. No âmbito organizacional, este processo tem se tornado cada vez mais matemático, na medida em que é importante ter clareza sobre as etapas necessárias para se concluir, em uma situação hipotética, por exemplo, que a alternativa A é mais adequada do que a alternativa B (SAATY, 2008). Para isso, alguns métodos foram desenvolvidos com o objetivo de fornecer ferramentas capazes de ordenar alternativas, com base em alguns critérios e subcritérios pré-definidos, tal como o método AHP, o qual leva em consideração tanto aspectos quantitativos quanto qualitativos.

O método AHP soluciona problemas de tomada de decisão a partir de três princípios: decomposição, julgamentos comparativos e síntese de prioridades. O processo de tomada de decisão é modelado em um processo hierárquico, no qual o objetivo (ou decisão a ser tomada) se encontra no nível mais alto, seguida dos níveis intermediários (critérios e subcritérios), até alcançar o nível hierárquico mais baixo, no qual são dispostas as alternativas (SAATY, 2008), conforme ilustrado na Figura 2.

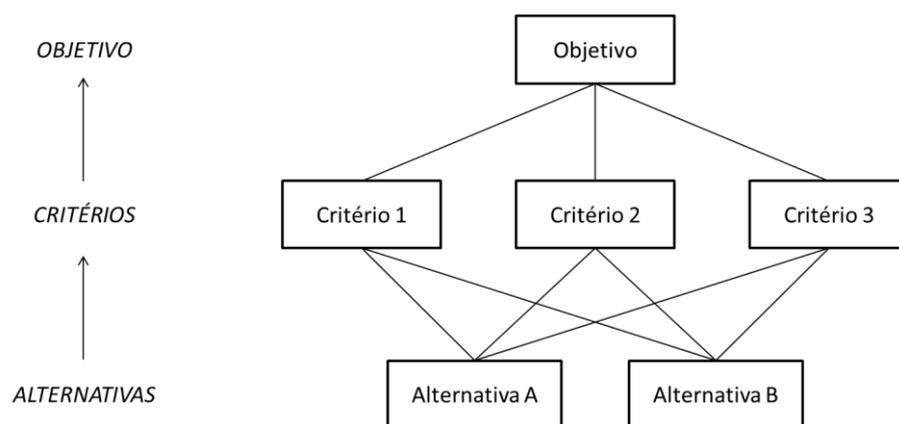


Figura 2: Modelagem hierárquica do método AHP (BUYUKYAZICI, SUCU; 2003)

Em seguida, para cada nível de hierarquia é constituída uma matriz de comparação aos pares de seus critérios (ou subcritérios) em relação ao elemento do nível imediatamente superior, com o objetivo de se obter uma distribuição de pesos dos critérios de cada nível. A cada elemento da matriz de comparação será atribuído um valor, o qual corresponde ao quanto o critério da linha correspondente é mais importante do que o critério da coluna correspondente, conforme escala definida na Tabela 1. Os pesos e o índice de consistência podem ser calculados a partir do método dos autovetores, em que a soma dos valores de cada linha divididos pela soma total dos elementos da matriz permite a obtenção dos pesos com uma boa aproximação. A partir desses valores é possível atribuir a prioridade global de cada item dos níveis inferiores até a determinação da prioridade das alternativas (SAATY, 2008).

Tabela 1: Definição dos valores a serem atribuídos aos elementos das matrizes de comparação dos critérios

<i>Intensidade de Importância</i>	<i>Definição</i>	<i>Explicação</i>
1	Mesma importância	Duas atividades contribuem igualmente para o objetivo.
3	Pouco mais importante	Julgamento e experiência favorecem ligeiramente uma atividade em relação à outra.
5	Muito mais importante	Julgamento e experiência favorecem muito mais uma atividade em relação à outra.
7	Bastante mais importante	Uma atividade é bastante mais importante do que outra.
9	Extremamente mais importante	Todas as evidências indicam mais alto grau de favorecimento de uma atividade em relação à outra.
Valores inversos	Se ao comparar os critérios i e j for atribuído o valor x, então ao se comparar os critérios j e i será atribuído o valor 1/x	Premissa razoável

Por sua vez, o método ANP é aplicável quando há interação e relação de dependência de elementos de níveis superiores com elementos de níveis inferiores, ocasião em que a modelagem hierárquica não é adequada. Isto significa que não apenas a importância dos critérios determina a importância das alternativas, mas a importância das alternativas também determina a importância dos critérios (BUYUKYAZICI, SUCU; 2003). Essa característica descreve a existência de *feedbacks* e *loops*, conforme ilustrado na Figura 3. Com essa possibilidade, modelagens de problemas de decisão complexos se tornam possíveis, onde a aplicação do AHP não seria.

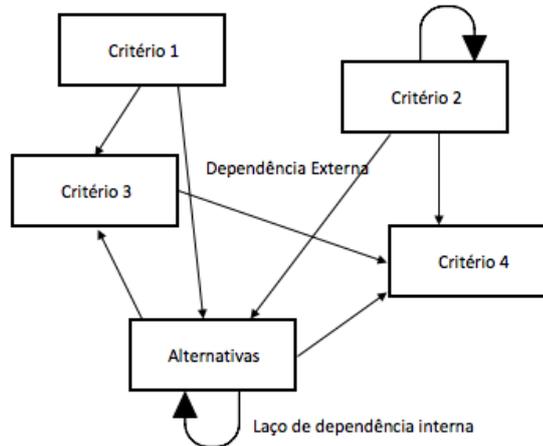


Figura 3: Modelo de rede com dependências (BUYUKYAZICI, SUCU; 2003)

No método ANP, assim como no AHP, há um objetivo. Contudo, no ANP os elementos (critérios) são dispostos em rede e agrupados em função de sua similaridade, formando *clusters*, diferentemente do AHP em que os elementos são organizados hierarquicamente. Além disso, o método ANP utiliza um conceito de supermatriz ( $S_{n \times n}$ ), onde cada elemento expressa a relação entre dois elementos da rede, onde  $n$  é o total de elementos (incluindo as alternativas). A representação da supermatriz é exemplificada na **Figura 4**.

		Critérios			Alt.	
		Critério X	Critério Y	Critério Z	Alternativa 1	Alternativa 2
Critérios	Critério X					
	Critério Y					
	Critério Z					
Alt.	Alternativa 1					
	Alternativa 2					

Figura 4: Exemplo de Supermatriz

Inicialmente, deve ser criada uma matriz de influências ( $A_{n \times n}$ ), definida como:

$$A_{n \times n} = \{a_{ij}\} \begin{cases} 1, \text{ se o elemento "i" influencia o elemento "j"} \\ 0, \text{ se o elemento "i" não influencia o elemento "j"} \end{cases} \quad (1)$$

Em seguida, para cada elemento da rede devem ser criadas submatrizes  $B_{k \times k} = \{b_{ij}\}$ , em que “k” é a quantidade de elementos que influenciam um elemento específico “e” e que estão representados nas linhas e colunas de  $B_{k \times k}$  para que sejam realizadas as comparações aos pares, tal qual é realizado no método AHP. O número de comparações aos pares a serem realizadas, em cada submatriz, é igual a:

$$n^{\circ} \text{ comparações} = \frac{k(k-1)}{2}, \quad (2)$$

Onde “k” é o número de elementos a serem comparados. Com isto, as submatrizes  $B_{k \times k}$  podem ser definidas como:

$$B_{k \times k} = \{b_{ij}\}, \quad \text{onde } b_{ij} = \left\{ \frac{1}{9}, \frac{1}{7}, \frac{1}{5}, \frac{1}{3}, 1, 3, 5, 7, 9 \right\}, \quad i, j = \{1, 2, \dots, k\} \quad (3)$$

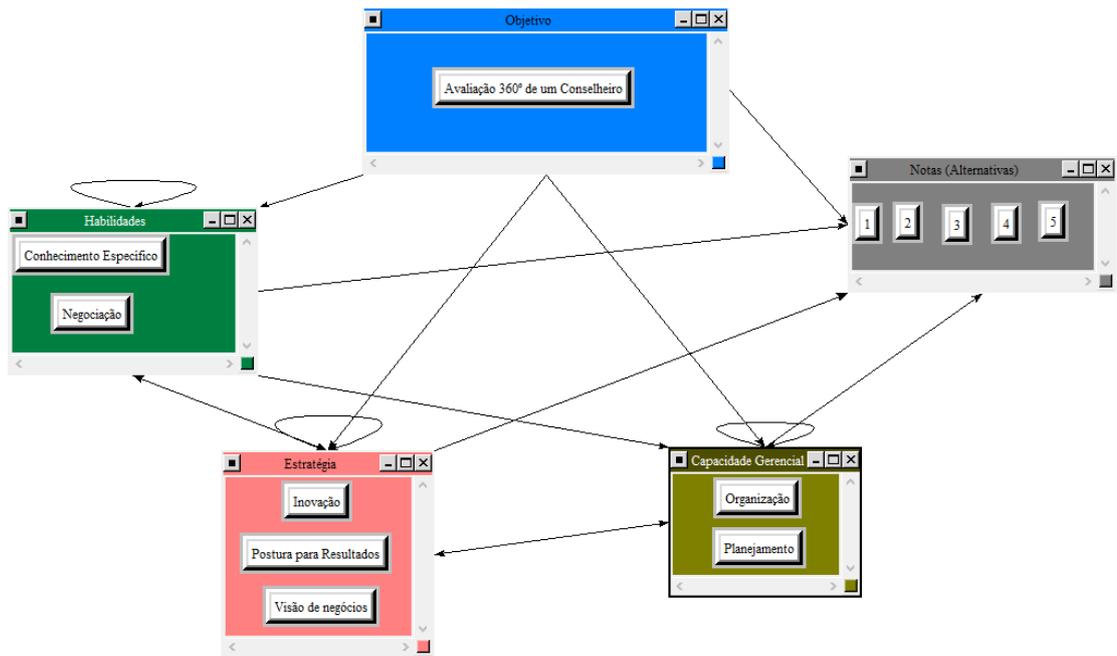
Cada elemento  $b_{ij}$  da submatriz  $B_{k \times k}$  representa o quanto o elemento “i” influencia o elemento “e”, comparado ao elemento “j” e a atribuição de valores segue o mesmo processo do método AHP. Após a determinação de  $B_{k \times k}$ , são calculados os autovetores associados a cada submatriz  $B_{k \times k}$ , de forma similar ao método AHP, designando-os na respectiva coluna de  $S_{n \times n}$  (ainda desbalanceada).

Para efetuar o balanceamento de  $S_{n \times n}$ , é necessário antes criar submatrizes para realizar a comparação aos pares no nível dos *clusters* e calcular seus pesos – a partir dos autovetores – similarmente à comparação realizada no nível de elementos. Em seguida, os pesos das submatrizes de comparação dos *clusters* devem ser multiplicados pelos elementos correspondentes da supermatriz desbalanceada, de forma a obter os elementos da supermatriz balanceada.

Por último, a supermatriz limite é obtida elevando-se a supermatriz balanceada a enésima potência, sendo “n” um número inteiro tal que os elementos da supermatriz converjam. Neste momento, todas as colunas da matriz serão iguais e a matriz final, a qual fornece as prioridades das alternativas, é obtida normalizando-se cada bloco de *clusters* contido na supermatriz limite, de forma que a soma dos elementos de cada bloco seja igual a 1.

### Modelo de avaliação 360° utilizando método ANP

Para demonstrar a aplicação do método ANP na avaliação 360° de conselheiros, optou-se por realizar um estudo de caso hipotético, a partir da utilização de dados quantitativos. A representação da rede no *software* Super Decisions é apresentada na Figura 5. Nela são mostrados o objetivo, a divisão dos critérios em *clusters* e a representação das relações de dependência existentes, as quais foram propostas pelos autores baseadas em suas experiências profissionais. As alternativas possíveis representam o nível de satisfação do avaliador com um determinado membro do Conselho em relação a um critério específico e foram definidas de forma análoga a uma escala Likert de cinco itens, cuja descrição é apresentada na **Erro! Fonte de referência não encontrada.** Cabe ressaltar que para uma aplicação real, as relações de dependência, os critérios e as alternativas devem ser adequadas à realidade da organização.



**Figura 5: Rede proposta no ANP para avaliação 360° de membro do Conselho de Administração**

**Tabela 2: Tabela de classificação das alternativas**

	<i>Classificação</i>	<i>Descrição</i>
<b>ALTERNATIVAS</b>	1	Não exerce / Não possui
	2	Exerce pouco / possui pouco
	3	Exerce dentro da expectativa / possui conforme expectativa
	4	Exerce acima da expectativa / possui além da expectativa
	5	Exerce de forma exemplar / possui de forma exemplar

Para determinação das influências entre os elementos é necessário que o avaliador faça os devidos julgamentos sobre a importância relativa, tanto no nível dos elementos, quanto no nível dos *clusters*, com base na escala definida na Tabela 1, conforme exemplificado, respectivamente, na Figura 6 e na Figura 7.

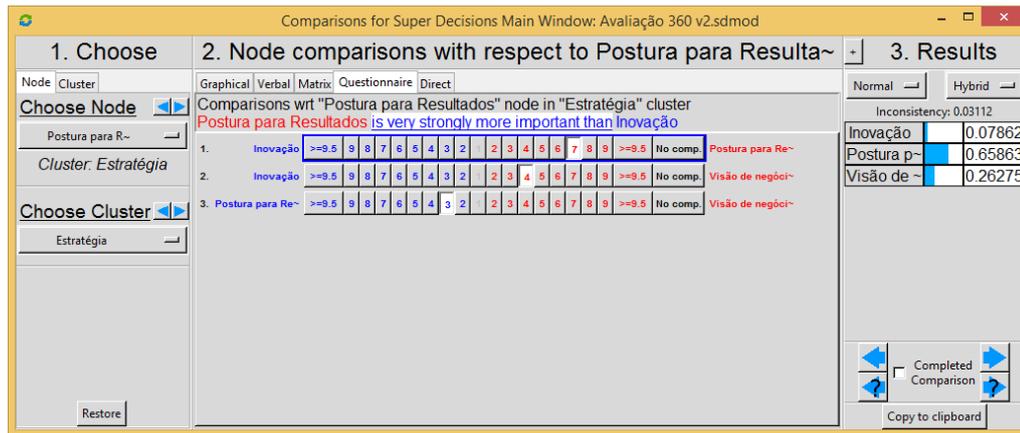


Figura 6: Importância relativa dos elementos do *cluster* “Estratégia” em relação ao elemento “Postura para Resultados”

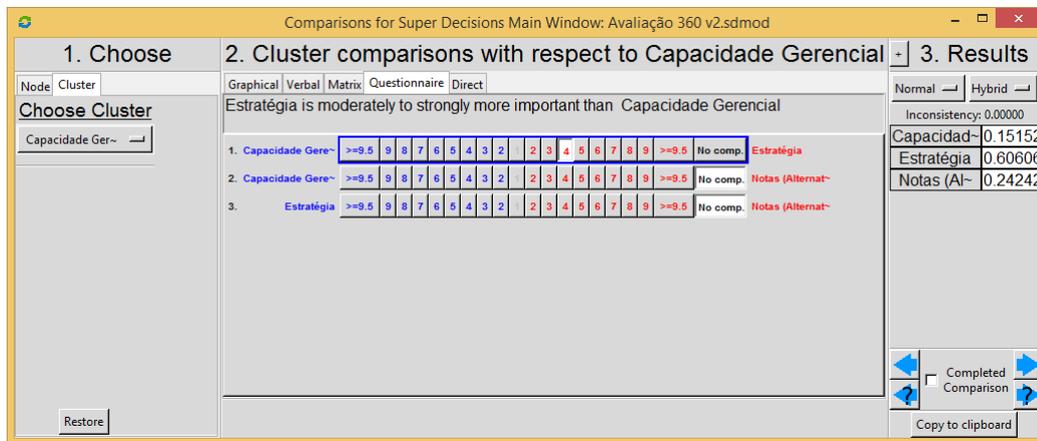


Figura 7: Importância relativa do *cluster* “Estratégia” em relação ao *cluster* “Capacidade Gerencial”

Conforme ilustrado na Figura 8, a comparação das diferentes alternativas com relação a um determinado critério (elemento ou *cluster*) ocorre a partir da avaliação de probabilidades. Por exemplo, verifica-se que, neste caso hipotético, o avaliador entende que a visão de negócios de um determinado conselheiro está somente um pouco além da expectativa, o que justifica as comparações ocorrerem somente quando as alternativas 3 e 4 estão envolvidas – com base nas descrições da **Erro! Fonte de referência não encontrada.** Sendo assim, às demais comparações é atribuída a marcação “incomparáveis” (*No comp.*).

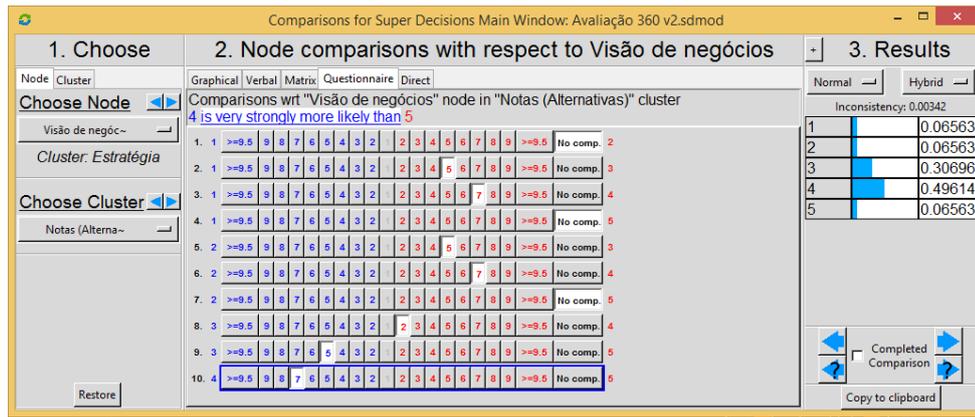


Figura 8: Exemplo de comparação envolvendo apenas as alternativas 3 e 4

Após a definição de todas as importâncias e probabilidades relativas da rede, obtém-se a supermatriz limite, ilustrada na Figura 9.

Cluster Node Labels		Capacidade Gerencial		Estratégia			Habilidades		Notas (Alternativas)
		Organizaçã o	Planejament o	Inovação	Postura para Resultados	Visão de negócios	Conheciment o Especifico	Negociaçã o	
Capacidade e Gerencial	Organizaçã o	0.104671	0.104671	0.104671	0.104671	0.104671	0.104671	0.104671	0.000000
	Planejament o	0.116387	0.116387	0.116387	0.116387	0.116387	0.116387	0.116387	0.000000
Estratégia	Inovação	0.029867	0.029867	0.029867	0.029867	0.029867	0.029867	0.029867	0.000000
	Postura para Resultados	0.113396	0.113396	0.113396	0.113396	0.113396	0.113396	0.113396	0.000000
	Visão de negócios	0.211373	0.211373	0.211373	0.211373	0.211373	0.211373	0.211373	0.000000
Habilidades	Conheciment o Especifico	0.101985	0.101985	0.101985	0.101985	0.101985	0.101985	0.101985	0.000000
	Negociaçã o	0.074547	0.074547	0.074547	0.074547	0.074547	0.074547	0.074547	0.000000
Notas (Alternativas)	1	0.014637	0.014637	0.014637	0.014637	0.014637	0.014637	0.014637	0.000000
	2	0.015330	0.015330	0.015330	0.015330	0.015330	0.015330	0.015330	0.000000
	3	0.047113	0.047113	0.047113	0.047113	0.047113	0.047113	0.047113	0.000000
	4	0.095243	0.095243	0.095243	0.095243	0.095243	0.095243	0.095243	0.000000
	5	0.075451	0.075451	0.075451	0.075451	0.075451	0.075451	0.075451	0.000000
Objetivo	Avaliação 360º de um Conselheiro	0.000000	0.000000	0.000000	0.000000	0.000000	0.000000	0.000000	0.000000

Figura 9: Supermatriz limite obtida no caso hipotético apresentado

A ordenação das alternativas é obtida normalizando-se os valores do bloco referente às mesmas, conforme apresentado na Tabela 3. Os pesos atribuídos a cada alternativa devem ser utilizados para a obtenção da nota final do conselheiro avaliado, a qual pode variar de 1 a 5. Na aplicação apresentada neste artigo, a nota do conselheiro é aproximadamente igual a 3,81, conforme indicado na equação (4), o que significa que o avaliado exerce sua função um pouco além da expectativa.

$$Nota_{Conselheiro} = 1 \times 5,9\% + 2 \times 6,2\% + 3 \times 19,0\% + 4 \times 38,4\% + 5 \times 30,5\% \cong 3,81 \quad (4)$$

Em uma aplicação real, esta avaliação deveria ser replicada para todos os membros do Conselho, os quais devem ser avaliados pelo maior número de *stakeholders* possível.

Tabela 3: Ordenação das alternativas com os respectivos pesos relativos.

Alternativa	Peso (%)
1	5,9%
2	6,2%
3	19,0%
4	38,4%
5	30,5%

## Conclusões

Dado que o Conselho de Administração é a principal estrutura da Governança Corporativa de uma organização e possui como missão proteger o patrimônio da empresa e ampliar o retorno dos acionistas, o presente artigo apresentou uma proposta de modelo e ferramenta para avaliação 360° dos conselheiros, com o intuito de aumentar sua produtividade e melhorar seu comportamento junto aos públicos de interesse.

A utilização do modelo de avaliação 360° para realizar esta avaliação é adequada, uma vez que permite a obtenção de *feedback* daqueles que são impactados diretamente pelo comportamento dos conselheiros e que possuem grandes expectativas quanto aos resultados entregues, notadamente: seus pares, acionistas, Diretores Executivos e membros de comitês. Dentre os diferentes critérios a partir dos quais se pode avaliar os membros de um Conselho, foram escolhidos aqueles mais relevantes, adaptados da literatura: visão de negócios, postura voltada para resultados, desejo de inovação, planejamento, organização, conhecimentos específicos e habilidades de negociação.

Como ferramenta para aplicação da avaliação foi utilizado o método ANP, o qual é um método multicritério de apoio à decisão que modela o problema a partir de redes de influência de critérios sobre as alternativas e vice-versa. O ANP é indicado quando o problema não pode ser estruturado hierarquicamente, devido à presença de *feedbacks* ou *loops* e permite a concentração de critérios similares em *clusters*. Esta situação pode ocorrer em avaliações 360°, em função dos critérios escolhidos, o que justifica a utilização do ANP. Além disso, uma vez que não foi identificada qualquer aplicação relacionada à utilização de métodos multicritério em avaliações 360° destaca-se o pioneirismo do modelo proposto no presente artigo.

A aplicação hipotética apresentada no artigo mostrou uma forma de transformar avaliações qualitativas (percepção do avaliador) sobre os conselheiros em uma única nota capaz de fornecer um ranqueamento dos mesmos utilizando um critério quantitativo.

Vale ressaltar que o modelo apresentado deve ser ajustado conforme a realidade de cada organização com a inclusão ou retirada de critérios, além da alteração das comparações aos pares ou até mesmo das alternativas geradas. Alternativamente, o modelo proposto também pode ser utilizado para a seleção de conselheiros, e não apenas para suas avaliações de desempenho.

Destaca-se, porém, que em uma aplicação prática, a utilização do método proposto não elimina a necessidade de tratamento estatístico do conjunto de avaliações, a fim de obter a nota final para cada conselheiro. Além disso, a aplicação desta ferramenta requer orientação prévia ao avaliador, pois seu uso não é tão simples quando comparado ao preenchimento de um questionário. Porém, a precisão advinda de sua robustez matemática justifica sua utilização.

Como sugestão para trabalhos futuros, pode ser realizado um estudo de caso a partir de uma aplicação real, como forma de verificar a eficácia do modelo proposto, assim como pode ser estudada como a importância relativa dos *stakeholders* influencia a avaliação de desempenho dos conselheiros.

## Referências

- Buyukyazici, M., Sucu, M. (2003) “The Analytic Hierarchy and Analytic Network Processes”. *Journal of Mathematics and Statistics*. Vol. 32, p. 65-73.
- Conger, J. A., Lawler III, E. (2001) “Building a High Performing Board: How to Choose the Right Members”. *Business Strategy Review*. Vol. 12, N. 3, p. 11-19.
- Hazucha, J.F., Hezlett, S.A., Schneider, R.J. (1993) “The Impact of 360-degree Feedback on Management Skills Development”. *Human Resource Management*. Vol. 32, N. 2 & 3, p. 325-351.
- Instituto Brasileiro De Governança Corporativa. Governança Corporativa, 2016. Disponível em: <<http://www.ibgc.org.br/index.php/governanca/governanca-corporativa>>. Acesso em: 10 de nov. 2016.
- London, M., Beatty, R.W. (1993) “360-degree Feedback as a Competitive Advantage”. *Human Resource Management*. Vol. 32, N. 2 & 3, p. 353-372.
- Long, T. (2006) “This Year’s Model: Influences on Board and Director Evaluation”. *Corporate Governance: An International Review*. Vol. 14, N. 6, p. 547-557.
- Moses, J., Hollenbeck, G.P., Sorcher, M. (1993) “Other People’s Expectations”. *Human Resource Management*. Vol. 32, N. 2 & 3, p. 283-297.
- Oliveira, D. de P.R. de. (2015) *Governança Corporativa na Prática*. Ed. Atlas, São Paulo.
- Peiperl, M.A. (2001) “Getting 360° feedback right”. *Seção Best Practice, Harvard Business Review*. p. 142-147.
- Rosseti, J.P., Andrade, A. (2014) “Governança Corporativa Fundamentos, Desenvolvimento e Tendências”. Sétima edição, Ed. Atlas, São Paulo.
- Saaty, T.L. (1980) “The Analytic Hierarchy Process”. McGraw-Hill, New York.
- Saaty, T.L. (1994) “How to make a decision: The Analytic Hierarchy Process”. *Interfaces*. Vol. 24, N. 6, p. 19-43.
- Saaty, T.L. (2008) “Decision making with the analytic hierarchy process”. *International Journal Service Sciences*, Vol. 1, N. 1, p. 83-98.
- Saltaji, I. M. (2013) “Corporate Governance and Agency Theory How to Control Agent Costs”. *Internal Auditing & Risk Management*. Vol. 8, N. 2, p. 293-300.

Subramanian, G. (2015) “Corporate Governance 2.0”. Harvard Business Review. Disponível em: < <https://hbr.org/2015/03/corporate-governance-2-0>>. Acesso em: 23 de nov. 2016.

Van Den Berghe, L.A.A., Levrau, A. (2004). “Evaluating Board of Directors: What Constitutes a Good Corporate Board?”. Corporate Governance: An International Review. Vol. 12, N. 4, p. 461-478.