



Estruturar um *board* adequado

Audit Committee Institute
Global Pulse Survey

2016

aci.kpmg.pt





ÍNDICE

<u>Estruturar um board adequado:</u> visões globais sobre a composição do board	<u>02</u>
Cinco ideias essenciais	<u>03</u>
Inquiridos	<u>04</u>
Principais conclusões	
A composição do board – e o alinhamento com a estratégia – como prioridade	<u>05</u>
Obstáculos à construção de boards adequados	<u>07</u>
O planeamento das sucessões é crucial, mas poucos têm um plano formal	<u>08</u>
Mecanismos para atingir a composição adequada	<u>09</u>
De que forma os boards se estão a posicionar para o futuro	<u>10</u>
À escala mundial: tendências	<u>11</u>
A sua opinião	<u>12</u>
<u>Anexo:</u> Resultados por país	<u>13</u>

Estruturar um *board* adequado: visões globais sobre a composição do *board*

Alinhar o board com a estratégia da empresa é uma preocupação crescente por parte dos membros, nomeadamente ao nível da composição destes órgãos e do desenvolvimento do plano de sucessão. De facto, os órgãos de supervisão são cada vez mais importantes para os investidores, reguladores e para os media, pelo que importa questionar se o board tem incorporadas as competências, conhecimentos e diversidade de perspectivas adequadas para ser eficaz no seu papel de supervisão e para contribuir para o sucesso da empresa a longo prazo.

Para melhor compreender as abordagens utilizadas para atingir a combinação adequada de competências, experiências e perspectivas no seio do board, o Audit Committee Institute promoveu um estudo junto de mais de 2.300 administradores e executivos, de 46 países.

A análise mostra que muitos boards estão a reavaliar por completo a abordagem à sua composição, desde o recrutamento e on-boarding à avaliação e sucessão. Como referido por um dos responsáveis auscultados “encontrar as pessoas certas com as competências certas, quer a nível técnico quer a nível pessoal, é um misto de arte e ciência, no entanto a composição do board pode ser algo mais bem estruturado.”

Os resultados deste estudo demonstram que os inquiridos vêm espaço para melhorias: apenas 36% afirma estar “satisfeito” e 49% “relativamente satisfeito” com a combinação de competências, antecedentes e experiências existente no seu board. Este trabalho identifica também alguns dos desafios ou obstáculos para a construção de um board adequado, bem como as medidas que estes órgãos estão a tomar de forma a superarem os obstáculos e posicionarem-se enquanto activos estratégicos da empresa.

Esperamos que estes resultados e observações ajudem a facilitar os diálogos acerca da composição dos órgãos de supervisão e a definição do plano de sucessão, bem como a fornecer alguma percepção que contribua para a melhoria dos processos de estruturação e composição dos boards.

Cinco ideias essenciais



A composição (e alinhamento com a estratégia) do board como principal prioridade. Dadas as exigências actuais em termos de ambiente de negócios e de risco (para além do crescente escrutínio por parte de investidores, reguladores e media), uma prioridade para quase todos os boards passa por alinhar os seus membros com a estratégia da empresa, quer a curto, quer a longo-prazo, à medida que a estratégia evolui. Os inquiridos deste estudo identificaram várias razões para este foco na composição dos boards, nomeadamente a necessidade de diversidade e de elementos com conhecimento do ambiente competitivo, do ritmo da evolução da tecnologia e dos potenciais factores passíveis de perturbar o modelo de negócio da empresa.



Obstáculos à construção de boards adequados. O obstáculo mais citado pelos inquiridos foi “encontrar elementos com a experiência genérica de negócio e a experiência específica de que a empresa precisa” (69%). Identificar o talento de que o board vai necessitar no futuro ficou em segundo lugar (55%), seguido da resistência à mudança devido ao status quo (43%).



Apesar de ser do conhecimento geral a importância do desenvolvimento de um plano de sucessão, poucas empresas têm um plano formal. Enquanto a maioria dos inquiridos afirmou que um plano formal de sucessões é um mecanismo essencial para atingir a composição certa do board, apenas 31% disse ter ou estar a preparar um plano formal.



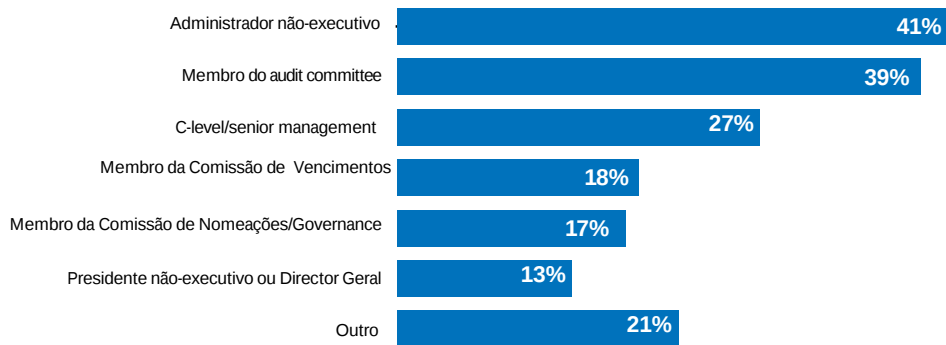
Existem mecanismos para ajudar a manter as constituições “óptimas” – mas são por vezes negligenciados. Os inquiridos maioritariamente citaram as avaliações robustas à qualidade e competências do board (87%) e planos formais de sucessão (77%) como os mecanismos mais eficazes para atingir a composição certa destes órgãos. No entanto, como referido anteriormente, poucos têm planos de sucessão formais e quase um terço referiu a “falta de avaliação tempestiva aos boards e aos seus membros” e “dificuldade em remover membros que não acrescentam valor” como alguns dos maiores obstáculos para estabelecer e manter uma composição adequada/“óptima”.



Promover a mudança e a rotatividade necessárias para atingir a composição adequada requer uma abordagem proactiva. Os resultados apontam a necessidade de uma abordagem estratégica e integrada para o planeamento das sucessões do board, a sua composição e diversidade, os quais devem ser parte das discussões sobre a estratégia de longo-prazo. As avaliações ao board e aos seus membros são outro tema crucial, sendo esta uma área que requer atenção.

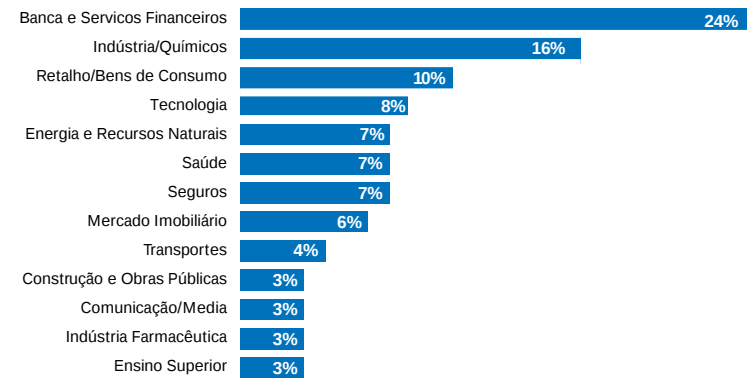
Inquiridos

Por título/função



Resposta múltipla permitida

Por indústria*



* Nota: Os que seleccionaram a resposta “Outra” foram excluídos.

Países participantes



África do Sul
Alemanha
Angola
Arábia Saudita
Argentina
Austrália
Áustria
Barém
Bélgica
Bermudas
Brasil
Canadá
Chile
China/Hong Kong
Colômbia
Coreia

Dinamarca
Emirados Árabes Unidos
Espanha
Estados Unidos
Finlândia
França
Filipinas
Gana
Índia
Indonésia
Irlanda
Israel
Itália
Japão
Luxemburgo
Malásia

Malta
México
Nova Zelândia
Nigéria
Países Baixos
Polónia
Portugal
Qatar
Singapura
Suíça
Tailândia
Turquia
Reino Unido
Vietname

● países onde foi possível
recolher 20 ou mais respostas

P

Quais os desafios ou preocupações que mais influenciam a forma como o seu board encara a sua composição actual e futura (conjunto de competências, background, experiências e perspectivas)?

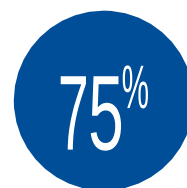
A composição do board – e o alinhamento com a estratégia – como principal prioridade.

Um estudo² anterior da KPMG mostrou que o envolvimento dos boards na estratégia aumentou nos últimos três anos, algo corroborado pelos membros inquiridos neste trabalho. Dadas as exigências do ambiente de negócios e de risco de hoje em dia (para além do crescente escrutínio dos investidores, reguladores, dos media e dos stakeholders em geral), não é surpresa que uma das prioridades apontadas seja alinhar as características dos membros do board com a estratégia da empresa, quer a curto, quer a longo-prazo, à medida que a estratégia da empresa vai evoluindo. Um dos inquiridos afirma: “Quer se trate de abordar uma lacuna tecnológica ou de encontrar pessoas com experiência internacional, o talento deve ser parte da discussão da estratégia”. Um outro profissional afirmou que “a estratégia é a principal razão para os boards estarem a avaliar as suas competências e composição. Quais os gaps do board para responder/acompanhar a estratégia da empresa?”

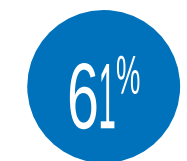
Mais de metade dos inquiridos indicaram a necessidade de uma maior diversidade de experiências e perspectivas. Um dos profissionais afirmou: “A diversidade em termos de background dos membros de um board é importante. Quer em termos de conhecimento técnico ou especialização, quer em termos de conhecimento do negócio e experiência internacional.” Os inquiridos deste estudo identificaram várias outras razões para este foco intenso na composição dos boards, nomeadamente a necessidade de contar com elementos com conhecimento do ambiente competitivo, do ritmo da evolução da tecnologia e dos potenciais factores que podem perturbar o modelo de negócio. Um elemento afirmou que a tecnologia “tem a ver com ser competitivo” e que encontrar elementos com “experiência no negócio e com entendimento da tecnologia” é um verdadeiro desafio.

² KPMG Pulse Survey, “Calibrating Strategy and Risk: A Board’s Eye View,” 2015.

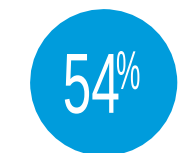
Resultados globais



Alinhar as características dos membros do board com a estratégia da empresa a 3/5 anos



Necessidade de mais perspectivas/experiências



Perturbação do modelo de negócio e outras ameaças

34%	Velocidade da mudança tecnológica
30%	Necessidade de perspectivas/ experiências internacionais
21%	Foco/preocupações dos investidores sobre a composição do board
17%	Ciber-riscos
8%	Outros

Resposta múltipla permitida

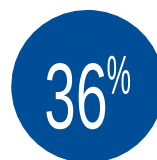
P

Qual o seu grau de satisfação com a combinação de competências, background, experiências e perspectivas existente no seu board, para desafiar os pressupostos estratégicos de gestão e ajudar a empresa a navegar num ambiente global cada vez mais volátil e acelerado?

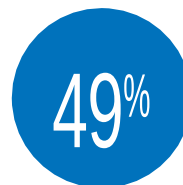
Metade dos membros inquiridos vê espaço para melhoria no que toca à capacidade do board para desafiar a gestão e ajudar a orientar a empresa através da incerteza. Apenas 36% dos inquiridos disse estar satisfeito com a combinação adequada de competências, background, experiências e perspectivas do seu board, para pôr à prova os pressupostos estratégicos de gestão e ajudar a empresa a navegar num ambiente global cada vez mais volátil e acelerado. A maioria afirmou estar algo satisfeita (49%) ou insatisfeita (14%).

Um dos inquiridos enfatizou a importância da diversidade de experiência em termos de indústrias e entidades, ou seja, de recrutar membros com background no ensino superior, na Administração Central, na sociedade civil, assim como empresários e pessoas oriundas de negócios de família. “Tem tudo a ver com talento”, referiu, “uma pessoa talentosa cria alternativas e cenários. Fá-lo de uma forma colegial, o que leva o membro a pensar em possibilidades diferentes. A verdadeira diversidade de pensamento requer diferentes experiências. (...) Assim, a diversidade é uma questão muito mais ampla do que apenas o género ou a idade. Existe um contexto estratégico mais abrangente e uma importância em relação à diversidade que devem ser considerados pelos boards.”

Resultados globais



Satisfeito



Algo satisfeito



Insatisfeito

1%

Outro

P

Na sua perspectiva, quais os maiores obstáculos para constituir (e manter) um board com elevado desempenho?

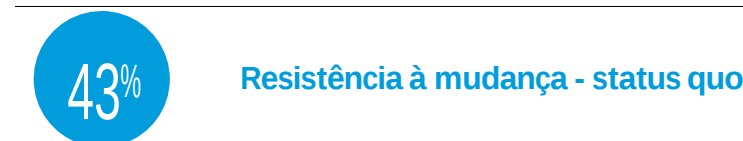
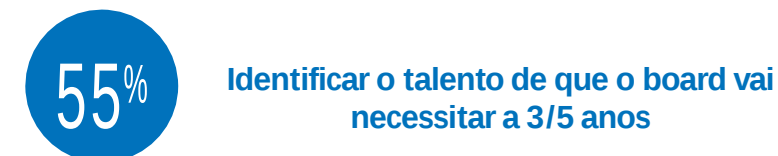
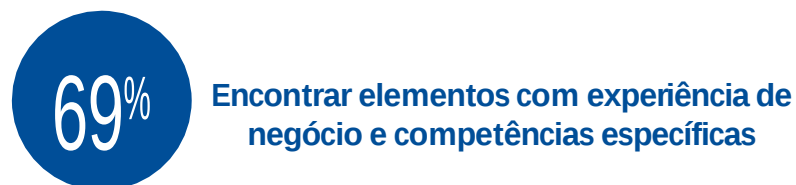
Obstáculos significativos à constituição de boards com elevado desempenho.

O obstáculo mais citado pelos inquiridos foi “encontrar elementos com a experiência genérica de negócios e a experiência específica que a empresa precisa” (69%). Identificar o talento de que o board necessita no futuro ficou em segundo lugar (55%), seguido da resistência à mudança devido ao status quo (43%).

“As empresas devem planear a longo-prazo quando designam elementos, caso contrário a composição e experiência do board podem não estar alinhadas com o desenvolvimento da empresa”, afirmou um dos entrevistados. “O status quo é um grande impedimento para manter um board de elevado desempenho.”

Vários inquiridos sublinharam a importância de um recrutamento e selecção de elementos eficaz e “considerar o board um elemento do plano estratégico da empresa” como algo fundamental para a construção de um board eficiente e para o seu posicionamento no futuro.

Resultados globais



32%	Cultura que não encoraja a colocação de questões e uma discussão aberta
31%	Falta de avaliação sólida ao board como um todo e aos seus membros individualmente
29%	Dificuldade em remover elementos com desempenhos insatisfatórios
21%	Perda gradual de independência de membros com muitos anos de serviço (real ou percebida)
11%	Falta de on-boarding eficaz para os novos elementos
10%	Outros

Resposta múltipla permitida

P

Até que ponto é que o seu board discute o planeamento das sucessões?

Apesar de ser unânime a importância do planeamento das sucessões, poucos têm um plano formal.

77% dos inquiridos apontaram um plano formal de sucessões como um mecanismo eficaz para a composição adequada de um board (logo a seguir à avaliação). No entanto, 33% referiram que existe pouca ou nenhuma discussão acerca das sucessões e 36% mencionaram apenas discussões informais, quando há uma vaga por preencher.

Apenas 17% disse ter em curso discussões robustas sobre o plano de sucessões e 14% disse ter um “plano formal de sucessões, alinhado com as necessidades futuras e frequentemente revisto.” Enquanto, nos últimos anos, os boards em geral se têm focado cada vez mais no planeamento da sucessão do CEO, muitos podem ter que desenvolver os seus próprios planos de sucessões. Um especialista em recrutamentos afirmou que, nos últimos anos, os boards “têm adquirido uma abordagem cada vez mais rigorosa no que toca à sucessão da liderança executiva da equipa, sendo que os Recursos Humanos têm, na maioria das vezes, um mapa de sucessão de profissionais, revisto regularmente pelo board.” Os boards podem adoptar uma abordagem semelhante na sua própria composição.

Resultados globais



Informalmente ou quando há vagas por preencher



Pouca/nenhuma discussão



Estão em curso discussões sérias sobre o plano de sucessões

14%

Existe um plano formal de sucessões, alinhado com as necessidades futuras e frequentemente revisto

P

Quais os mecanismos mais eficazes para atingir a combinação adequada de competências, experiências e perspectivas?

Existem mecanismos para ajudar a manter constituições mais adequadas – mas são muitas vezes menosprezados.

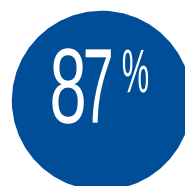
Os inquiridos citaram as avaliações ao board (87%) e planos formais de sucessão (77%) como os mecanismo mais eficazes para atingir uma composição adequada. No entanto, poucos órgãos têm planos de sucessão formais e quase um terço indicou a “falta de avaliação aos boards e seus elementos” e “dificuldade em remover elementos com desempenhos insatisfatórios” como alguns dos maiores obstáculos para construir e manter bons boards. Tal como um elemento, especialista em recrutamento, afirmou, “as avaliações ao board podem ser uma ferramenta útil, especialmente no início da mudança ou quando o órgão está prestes a enfrentar um período de mudanças profundas. Em casos onde existem dificuldades, ou se a empresa mudou significativamente desde que os principais membros do board foram designados, um bom mecanismo de avaliação pode ser um contributo importante”.

Quase metade dos inquiridos referiu a limitação de mandatos como um mecanismo positivo. No entanto, estudos recentes demonstram que estes limites não são actualmente adoptados em grande escala,³ e são várias as opiniões dos investidores acerca do tema⁴. Um terço dos inquiridos afirmou que “monitorizar a duração média de mandatos dos elementos do board” é importante e alguns investidores institucionais adoptaram recentemente políticas que consideram este indicador.

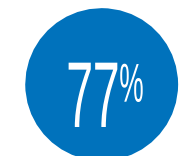
³ 2015 Spencer Stuart Board Index, afirma que 13 boards do S&P 500 (3%) estabelecem limites de mandatos específicos para administradores não-executivos, 66% afirma não existir qualquer limite de mandatos e 31% não menciona a existência ou não de limite de mandatos.

⁴ Cam C. Hoang, “Institutional Investors and Trends in Board Refreshment,” Dorsey & Whitney LLP via Harvard Law School Forum on Corporate Governance and Financial Regulation, 8 de Abril de 2016.

Resultados globais



Mecanismos de avaliação do board e seus membros



Planos formais de sucessão



Limitação de mandatos (anos ou termos)

33%

Monitorizar a duração média dos mandatos dos elementos

22%

Limites de idade

17%

Aumentar o número de elementos

15%

Outros

Resposta múltipla permitida

P

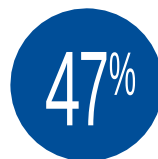
Quais os passos que o seu board está a dar para se posicionar em relação ao futuro?

Promover a mudança e a rotatividade necessárias para atingir a composição adequada requer uma abordagem proactiva.

Quais os passos que os boards estão a dar para se posicionarem em relação ao futuro? Quase metade dos inquiridos afirmou que os seus órgãos estão a avaliar as necessidades futuras e 45% disse que o seu board está a activamente a recrutar experiências e competências específicas. Outras acções incluem o aperfeiçoamento das avaliações ao board e aos membros, de forma a identificar lacunas, assim como melhorar a formação/on-boarding dos novos membros. No que toca a destacar um dos maiores obstáculos que os conselhos estão actualmente a enfrentar, apenas 16% dos inquiridos mencionou a remoção de elementos com desempenhos insatisfatórios. Um dos membros entrevistados sublinhou a importância de tomar medidas a esse respeito, afirmando "Se por algum motivo um elemento já não tem um contributo positivo, o board deve abordar essa questão de forma directa e respeitosa."

É necessária uma abordagem estratégica e integrada para o planeamento de sucessões, composição e diversidade do board, devendo estes temas ser parte das discussões acerca da estratégia a longo-prazo. Claro que um mecanismo de avaliação sério ao board e aos seus membros é também crucial. Para muitos órgãos, este é um verdadeiro desafio, que requer muito trabalho a ser desenvolvido.

Resultados globais



Avaliar as necessidades futuras do board



Recrutar experiência/competências/perspectivas específicas



Melhorar os processos de avaliação ao board, de forma a identificar lacunas

31%	Melhorar a formação/on-boarding dos membros
29%	Alargar a base de recrutamento, de forma a promover a diversidade
16%	Remover membros com desempenhos insatisfatórios
15%	Nenhuma das opções indicadas
2%	Outros

Resposta múltipla permitida

À escala mundial: tendências

A nível global, os dados do estudo reflectem algumas variações consideráveis.

Por país

Países mais satisfeitos com o facto de o board ter a combinação certa de competências, experiências e perspectivas para pôr à prova os pressupostos estratégicos de gestão: **Israel, Singapura, Austrália, Chile**

Menos satisfeitos com o facto de o board ter a combinação certa de competências, experiências e perspectivas para pôr à prova os pressupostos estratégicos de gestão: **Coreia, Japão, Nigéria**

Com maior percentagem de pouca/nenhuma discussão acerca das sucessões do board: **Polónia, Japão, Brasil, Turquia, Barém, Colômbia, Chile**

Que afirmaram não ter um plano formal de sucessões: **Bélgica, Canadá, Chile**

Com maior percentagem que diz ter um plano formal de sucessões: **Nigéria, Suíça (38%)**

Por indústria

Indústrias que afirmaram o ciber-risco como o principal factor a considerar na composição dos boards: **Banca e serviços financeiros (29% vs 17% em geral)**

Com maior percentagem a indicar a necessidade de perspectivas/experiências internacionais: **Indústria/produtos químicos (45% vs 30%)**

Com maior percentagem a indicar o alinhamento dos profissionais do conselho com a estratégia: **Indústria da saúde (85%, vs 75% no geral)**

Menos satisfeitos com a combinação de competências, experiências e perspectivas existente no board, para pôr à prova os pressupostos estratégicos de gestão: **Retalho/bens de consume (28% vs 36% no geral)**

Com maior percentagem a indicar discussões informais sobre o planeamento de sucessões: **Tecnologia (44% vs 36% no geral)**

A sua opinião

P1 Quais os desafios ou preocupações que mais influenciam a forma como o seu board vê a sua composição actual e futura – conjunto de competências, background, experiências e perspectivas? (selecione três)

- o Alinhar as características dos membros do board com a estratégia da empresa a 3/5 anos
- o Necessidade de mais perspectivas/experiências
- o Perturbação do modelo de negócio e outras ameaças
- o Velocidade da mudança tecnológica
- o Necessidade de perspectivas/experiências internacionais
- o Foco/preocupações dos investidores sobre a composição do board
- o Ciber-riscos
- o Outros

P2 Qual o seu grau de satisfação com a combinação de competências, background, experiências e perspectivas existente no seu board, para desafiar os pressupostos estratégicos de gestão e ajudar a empresa a navegar num ambiente global cada vez mais volátil e acelerado?

- o Satisfeito
- o Algo satisfeito
- o Insatisfeito
- o Outro

P3 Na sua perspectiva, quais os maiores obstáculos para constituir (e manter) um board com elevado desempenho? (selecione três)

- o Encontrar elementos com experiência genérica de negócio e competências específicas (e.g. tecnologia e ciber-segurança)
- o Identificar qual o talento de que o board vai necessitar a 3/5 anos
- o Resistência à mudança devido ao status quo, i.e. "aquilo que funcionou no passado vai continuar a funcionar no futuro"
- o Cultura que não encoraja a colocação de questões e uma discussão aberta
- o Falta de avaliação sólida ao board como um todo e aos seus membros individualmente
- o Dificuldade em remover elementos com desempenhos insatisfatórios
- o Perda gradual de independência de membros com muitos anos de serviço (real ou percebida)
- o Falta de um on-boarding eficaz para os novos elementos
- o Outros

P4 Até que ponto o seu board discute o planeamento das sucessões?

- o Existe um plano formal de sucessões, alinhado com as necessidades futuras e frequentemente revisto
- o Estão em curso discussões sobre o plano de sucessões
- o Necessidades são discutidas informalmente ou quando há vagas por preencher
- o Pouca ou nenhuma discussão sobre o tema

P5 Quais os mecanismos mais eficazes para atingir a combinação adequada de competências, experiências e perspectivas no board? (selecione três)

- o Mecanismos de avaliação do board e dos seus membros – incluindo um processo para lidar com lacunas e membros com desempenho insuficiente
- o Planos formais de sucessão
- o Limitação de mandatos (anos ou termos)
- o Monitorizar a duração média de mandatos dos membros
- o Limites de idade
- o Aumentar o número de elementos
- o Outros

P6 Quais os passos que o seu board está a dar para se posicionar em relação ao futuro? (selecione todas as respostas aplicáveis)

- o Avaliar quais as futuras necessidades do board
- o Recrutar activamente experiência/competências/perspectivas específicas, e.g., tecnologia, ciber-segurança.
- o Melhorar os processos de avaliação ao board, de forma a identificar lacunas
- o Melhorar a formação/on-boarding dos membros
- o Alargar a base de recrutamento, de forma a promover a diversidade
- o Remover membros com desempenhos insatisfatórios
- o Outros
- o Nenhuma das opções indicadas



Anexo: Resultados por país

Neste anexo constam os dados detalhadas dos 26 países onde foi possível recolher, pelo menos 20 respostas ao inquérito. Os dados de todos os 48 países participantes estão incluídos na coluna TOTAL.

P

Quais os desafios ou preocupações que mais influenciam a forma como o seu board encara a sua composição actual e futura – conjunto de competências, antecedentes, experiências e perspectivas? (selecione três)

	TOTAL	Estados Unidos	China/ Hong Kong	Reino Unido	Brasil	Japão	Colômbia	Índia	Polónia	Suíça	Irlanda	Israel	África do Sul	Áustria	Singapura	Bélgica	Canadá	Coreia	França	Filipinas	Chile	Turquia	Austrália	Argentina	Malásia	Nigéria	Barém
	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%
Alinhamento das competências dos elementos do board com a estratégia da empresa a 3/5 anos	75	77	77	79	81	82	88	72	66	75	83	58	81	53	68	56	91	52	85	84	67	54	96	83	71	52	81
Necessidade de maior diversidade de perspectivas / antecedentes	61	58	63	58	69	62	64	52	56	56	64	49	62	58	71	66	63	72	42	68	71	67	58	71	57	48	81
Perturbação do modelo de negócio e outras ameaças	54	55	52	63	52	46	36	65	38	67	54	64	49	61	68	44	47	55	50	72	38	58	67	38	71	57	71
Velocidade da mudança tecnológica	34	34	30	34	33	31	31	48	34	43	25	47	38	53	21	38	25	38	23	24	25	46	29	33	29	38	24
Necessidade de perspectivas/ experiências internacionais	30	18	34	29	20	58	44	35	34	37	27	34	27	28	44	47	28	48	58	20	50	46	25	54	14	29	24
Foco/preocupações dos investidores sobre a composição do board	21	21	31	12	25	12	24	17	47	8	17	15	24	25	15	19	22	14	23	16	21	4	8	13	19	43	19
Ciber-riscos	17	26	8	17	10	4	4	4	12	10	25	26	14	19	12	22	9	17	12	4	8	21	8	4	29	24	0
Outros	8	11	4	10	10	4	10	7	13	6	3	6	5	3	3	9	16	3	8	12	21	4	8	4	10	10	0
TOTAL n	2354	798	158	126	105	74	72	71	68	63	59	53	37	36	34	32	32	29	26	25	24	24	24	24	21	21	21

Resposta múltipla permitida

Saiba mais em [kpmg.com/global](https://www.kpmg.com/global)

P

Qual o seu grau de satisfação com a combinação de competências, backgrounds, experiências e perspectivas existentes no seu board, para desafiar os pressupostos estratégicos de gestão e ajudar a empresa a navegar num ambiente global cada vez mais volátil e acelerado?

	TOTAL	Estados Unidos	China/ Hong Kong	Reino Unido	Brasil	Japão	Colômbia	Índia	Polónia	Suíça	Irlanda	Israel	África do Sul	Áustria	Singapura	Bélgica	Canadá	Coreia	França	Filipinas	Chile	Turquia	Austrália	Argentina	Malásia	Nigéria	Barém
	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%
Satisfeito	36	36	35	39	31	5	40	41	25	48	34	62	38	36	62	31	31	17	46	48	50	42	54	42	29	33	38
Algo satisfeito	49	48	58	52	52	53	39	44	59	51	56	30	46	56	38	47	53	38	46	40	25	38	33	54	57	29	57
Insatisfeito	14	15	7	9	16	41	19	15	16	2	10	8	16	8	0	22	16	45	4	12	21	17	13	4	14	38	5
Outro	1	1	0	0	0	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	4	0	4	4	0	0	0	0	0
TOTAL n	2354	798	158	126	105	74	72	71	68	63	59	53	37	36	34	32	32	29	26	25	24	24	24	24	21	21	21

O total da soma poderá não ser 100% devido ao arredondamento

P

Quais os maiores obstáculos para constituir (e manter) um board com elevado desempenho? (seleccione três)

	TOTAL	Estados Unidos	China/Hong Kong	Reino Unido	Brasil	Japão	Colômbia	Índia	Polónia	Suíça	Irlanda	Israel	África do Sul	Áustria	Singapura	Bélgica	Canadá	Coreia	França	Filipinas	Chile	Turquia	Austrália	Argentina	Malásia	Nigéria	Barém
	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%
Encontrar elementos com experiência de negócio e competências específicas (e.g. tecnologia/ciber-segurança)	69	71	63	82	52	69	61	70	59	81	85	72	84	83	88	72	66	72	42	68	58	33	67	63	81	62	76
Identificar o talento de que o board vai necessitar a 3/5 anos	55	60	46	67	56	62	49	49	31	56	58	51	41	31	76	56	66	45	58	64	54	33	75	58	38	24	43
Resistência à mudança devido ao status quo, i.e., "o que funcionou no passado continuará a funcionar no futuro"	43	40	55	37	42	42	40	61	47	38	34	53	38	44	35	31	31	34	50	32	33	63	29	63	48	38	57
Uma cultura que não encoraja a colocação de questões e uma discussão aberta	32	27	39	35	32	28	25	35	26	29	41	26	38	39	21	41	38	34	50	24	21	50	33	29	43	48	48
Falta de avaliação sólida ao board e aos membros individualmente	31	24	37	17	44	55	40	23	53	25	22	28	32	28	26	31	22	34	19	24	25	58	17	38	29	43	24
Dificuldade em remover elementos com desempenhos insatisfatórios	29	33	27	17	32	12	33	25	18	32	17	36	24	33	24	25	44	31	54	28	38	29	21	17	24	38	29
Perda gradual de independência (real ou percebida) de elementos com muitos anos de serviço	21	18	23	17	30	11	24	20	49	21	25	17	27	17	15	13	9	24	19	24	46	29	21	17	14	24	19
Falta de on-boarding eficaz para novos membros	11	11	8	10	6	19	21	13	9	8	12	13	3	19	9	13	13	21	4	24	8	0	8	17	10	19	5
Outros	10	15	3	17	5	1	7	4	9	11	7	4	14	6	6	19	13	3	4	12	17	4	29	0	14	5	0
TOTAL n	2354	798	158	126	105	74	72	71	68	63	59	53	37	36	34	32	32	29	26	25	24	24	24	24	21	21	21

Resposta múltipla permitida

Saiba mais em [kpmg.com/global/ACI](https://www.kpmg.com/global/ACI)

P

Até que ponto o seu board discute o planeamento das sucessões?

	TOTAL	Estados Unidos	China/ Hong Kong	Reino Unido	Brasil	Japão	Colômbia	Índia	Polónia	Suíça	Irlanda	Israel	África do Sul	Áustria	Singapura	Bélgica	Canadá	Coreia	França	Filipinas	Chile	Turquia	Austrália	Argentina	Malásia	Nigéria	Barém
	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%
Existem planos formais de sucessão, alinhados com as necessidades futuras e frequentemente revistos	14	14	15	21	9	3	7	7	1	38	17	17	5	14	12	0	0	7	8	16	0	8	17	21	19	38	14
Estão em curso discussões serias sobre o tema	17	23	11	37	10	3	14	13	1	25	14	25	24	8	9	16	31	17	8	0	4	4	29	8	10	10	0
Discussões acontecem informalmente ou quando há um lugar por preencher	36	37	35	33	25	36	33	41	29	30	39	17	49	56	50	44	38	55	58	52	50	33	33	29	48	19	38
Poucas ou nenhuma discussões sobre o tema	33	25	39	9	56	58	46	39	68	6	31	42	22	22	29	41	31	21	27	32	46	54	21	42	24	33	48
TOTAL n	2354	798	158	126	105	74	72	71	68	63	59	53	37	36	34	32	32	29	26	25	24	24	24	24	21	21	21

O total da soma poderá não ser 100% devido ao arredondamento

[Saiba mais em kpmg.com/globalACI](https://www.kpmg.com/globalACI) >



Quais os mecanismos mais eficazes para atingir a combinação adequad de competências, experiências e perspectivas no board? (seleccione três)

	TOTAL	Estados Unidos	China/ Hong Kong	Reino Unido	Brasil	Japão	Colômbia	Índia	Polónia	Suíça	Irlanda	Israel	África do Sul	Áustria	Singapura	Bélgica	Canadá	Coreia	França	Filipinas	Chile	Turquia	Austrália	Argentina	Malásia	Nigéria	Bahrain
	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%
Mecanismos de avaliação do board – incluindo um processo para lidar com lacunas e elementos pouco produtivos	87	85	84	93	95	95	85	86	91	79	88	81	92	92	88	91	81	86	92	96	83	96	92	83	95	90	71
Planos formais de sucessão	77	78	75	87	80	84	81	77	50	75	85	83	76	72	88	72	75	79	81	76	71	67	83	63	62	76	76
Limitação de mandatos (anos/termos) para membros	49	42	47	64	48	51	36	61	47	49	71	38	62	36	59	38	63	34	73	44	42	42	58	46	33	71	43
Monitorizar a duração média dos mandatos dos elementos	33	33	41	19	31	18	40	21	44	38	32	38	22	44	24	53	28	28	19	28	25	33	25	50	33	24	57
Limites de idade	22	25	19	6	15	22	33	34	16	38	8	9	16	39	15	25	31	21	12	20	25	25	8	17	24	14	29
Aumentar o número de elementos	17	18	30	11	15	15	13	13	26	6	8	36	16	14	18	3	6	41	4	20	13	29	17	17	19	19	14
Outros	15	19	4	20	15	16	13	8	25	14	7	15	16	3	9	19	16	10	19	16	42	8	17	25	33	5	10
TOTAL n	2354	798	158	126	105	74	72	71	68	63	59	53	37	36	34	32	32	29	26	25	24	24	24	24	21	21	21

Resposta múltipla permitida

[Saiba mais em kpmg.com/globalACI](https://www.kpmg.com/globalACI) >

P

Quais os passos que o seu board está a dar para se posicionar em relação ao futuro? (selecione todas as respostas aplicáveis)

	TOTAL	Estados Unidos	China/ Hong Kong	Reino Unido	Brasil	Japão	Colômbia	Índia	Polónia	Suíça	Irlanda	Israel	África do Sul	Áustria	Singapura	Bélgica	Canadá	Coreia	França	Filipinas	Chile	Turquia	Austrália	Argentina	Malásia	Nigéria	Barém
	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%
Avaliar quais as necessidades futuras do board	47	57	48	56	44	31	24	48	37	52	56	23	41	47	38	28	44	31	35	52	38	29	54	29	33	33	24
Recrutar activamente experiência, competências e perspectivas específicas, (e.g.: tecnologia, ciber-segurança)	45	53	37	57	25	23	51	38	31	52	37	47	49	33	29	31	38	52	54	28	42	38	42	42	29	38	10
Melhorar os processos de avaliação ao board, de forma a identificar lacunas	31	28	31	37	47	19	25	38	29	29	41	19	41	33	35	53	28	34	31	32	38	25	21	8	43	43	19
Melhorar a formação/on-boarding dos membros	31	28	35	29	28	19	50	42	34	21	34	43	27	39	29	34	50	34	27	36	42	8	21	25	33	48	19
Alargar a base de recrutamento, de forma a promover a diversidade	29	31	34	34	20	30	13	32	10	25	22	28	46	39	21	19	19	55	31	24	13	33	29	8	24	38	29
Remover membros com desempenhos insatisfatórios	16	19	6	14	18	16	19	7	22	17	8	9	14	17	6	9	22	24	19	12	13	17	17	0	10	10	19
Outros	2	2	1	2	2	1	3	1	4	3	0	6	3	3	0	3	0	0	0	4	13	4	8	13	0	0	0
Nenhuma das opções indicadas	15	12	15	3	21	28	21	13	21	14	12	15	16	6	24	13	13	0	8	28	17	29	13	33	19	10	33
TOTAL n	2158	798	158	126	105	74	72	71	68	63	59	53	37	36	34	32	32	29	26	25	24	24	24	24	21	21	21

Resposta múltipla permitida

Saiba mais em kpmg.com/global/ACI >

© 2016 KPMG International Cooperative ("KPMG International"), a Swiss entity. Member firms of the KPMG network of independent firms are affiliated with KPMG International. KPMG International provides no client services. No member firm has any authority to obligate or bind KPMG International or any other member firm vis-à-vis third parties, nor does KPMG International have any such authority to obligate or bind any member firm. All rights reserved. The KPMG name and logo are registered trademarks or trademarks of KPMG International. NDPPS 546348



Sobre o Audit Committee Institute

Presente em mais de 35 países, o Audit Committee Institute é uma iniciativa promovida pela KPMG junto dos membros de Conselhos Gerais e de Supervisão, Comissões de Auditoria e Conselhos Fiscais, com o objectivo de proporcionar insights, recursos e partilha de experiências entre pares. Os temas abordados focam-se na temática da supervisão da informação financeira e da qualidade da auditoria, bem como na reflexão em torno dos desafios para o futuro dos negócios, decisores e supervisores, passando pelo risk management, desenvolvimento tecnológico, estratégia, compliance, entre outros.

aci.kpmg.pt

The information contained herein is of a general nature and is not intended to address the circumstances of any particular individual or entity. Although we endeavor to provide accurate and timely information, there can be no guarantee that such information is accurate as of the date it is received or that it will continue to be accurate in the future. No one should act upon such information without appropriate professional advice after a thorough examination of the particular situation.

© 2016 KPMG International Cooperative (“KPMG International”), a Swiss entity. Member firms of the KPMG network of independent firms are affiliated with KPMG International. KPMG International provides no client services. No member firm has any authority to obligate or bind KPMG International or any other member firm vis-à-vis third parties, nor does KPMG International have any such authority to obligate or bind any member firm. All rights reserved. NDPPS 546348