

## **PLANO DE SUCESSÃO DE ADMINISTRADORES DA COOPERATIVA DE CRÉDITO CREDISG LTDA – SICOOB CREDISG**

### **1. Considerações gerais**

- 1.1** O Plano de Sucessão de Administradores do Sicoob Credisg deverá seguir as diretrizes da Política de Sucessão de Administradores do Sicoob, e se caracteriza pelo planejamento estrategicamente alinhado às boas práticas de governança e tem como objetivo zelar pela transparência e sustentabilidade dos processos decisórios, objetivando o desenvolvimento e a renovação qualificada da alta administração.
- 1.2** Este documento deve complementar o estatuto social da entidade, normativo que descreve sobre o processo eleitoral, Pacto de Ética do Sicoob e o Programa de Integridade.
- 1.3** O Plano de Sucessão é voltado à alta administração e seus potenciais sucessores e contempla processos distintos para o Conselho de Administração e para a Diretoria Executiva.
- 1.4** Este plano foi estruturado em etapas sequenciais e inter-relacionadas da seguinte forma: I) Identificação; II) Validação; III) Avaliação; IV) Capacitação e para os diretores V) Retenção.
- 1.5** Neste plano, o Conselho de Administração é subdividido em três grupos, sendo:
- a)** *Futuro Conselheiro de Administração*: público que almeja participar do processo eleitoral e deve participar das etapas de Identificação e Validação.
  - b)** *Conselheiro de Administração em exercício do 1º mandato*: público que deve passar pela etapa de Capacitação, participando de programa de formação e capacitação para o exercício de suas funções;
  - c)** *Conselheiro de Administração em recondução de mandato*: público que deve estar em constante aperfeiçoamento de suas competências (etapa de Capacitação) e que identifica e forma futuros sucessores, compartilhando sua experiência.
- 1.6** Já a Diretoria Executiva é subdividida em dois grupos, sendo:
- a)** *Candidatos ao cargo de diretor proveniente de seleção interna*: o atual empregado do Sicoob, em desenvolvimento de carreira, com perfil adequado para a sucessão. O candidato deve passar pelas 4 etapas citadas no item 1.4;
  - b)** *Candidatos ao cargo de diretor proveniente de seleção externa*: o profissional de mercado. O candidato deve passar pelas 4 etapas citadas no item 1.4.
- 1.7** O Plano de Sucessão deve ser aplicado também aos substitutos de membros da alta administração em casos de vacância objetivando atender as qualidades para a plena continuidade da gestão da entidade.

### **2. Conselho de Administração**

|                                |
|--------------------------------|
| <b>Etapa I - Identificação</b> |
|--------------------------------|

- I.1** O procedimento de Identificação é a verificação dos pré-requisitos exigidos pela regulamentação em vigor para o *futuro Conselheiro de Administração*.
- I.2** Para atendimento aos pré-requisitos do cargo as informações devem ser apresentadas e detalhadas no currículo e suficientemente evidenciadas por meio de documentos comprobatórios.
- I.3** A Identificação e checagem das informações apresentadas serão feitas mediante consulta em sistema de banco de dados disponíveis: fonte pública e privada de dados cadastrais, documentos, certificados ou outras solicitações do Banco Central do Brasil.

| Pré-requisitos ao cargo: Legais, Estatutários e Regimentais.   | Cooperativas de Porte I, II e III        |
|--|--|
| a) Ser um associado ativo, tendo operado regularmente com a Cooperativa nos dois últimos exercícios sociais e demais condições previstas no Estatuto Social e no Regimento Eleitoral da Cooperativa.   |  |
| b) Apresentar reputação ilibada: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Realizar pesquisa na internet com o nome do candidato e verificar a existência de informação que o desabone;</li> <li>• Consultar empresas ou organizações que tenham vínculo com o candidato ou com algum parente de 1º grau. Caso seja identificado o vínculo, verificar a situação cadastral no sítio da receita federal (CNPJ empresa) a natureza, a integridade e a confiabilidade da organização administrada pelo candidato.</li> <li>• Pesquisar se não há processo-crime ou inquérito policial a que esteja respondendo o candidato;</li> <li>• Pesquisar se não há processo judicial ou administrativo que tenha relação com o Sistema Financeiro Nacional ou o Sistema de Pagamentos Brasileiro;</li> <li>• Pesquisar a existência de processo relativo à insolvência, liquidação, intervenção, falência ou recuperação em relação ao candidato;</li> <li>• Pesquisar a existência de inadimplemento de obrigações em relação ao candidato, por meio de pesquisas no Sisbr, nos bancos de dados cadastrais e órgãos fazendários, nos cartórios de protesto de títulos competentes, nas secretarias estadual e municipal de fazenda competentes; na Receita Federal do Brasil, nos tribunais de contas da União e estadual competente e nos sítios dos tribunais de cada região;</li> <li>• Pesquisar se não há outras situações, ocorrências ou circunstâncias análogas.</li> </ul> | Devem-se observar as condições exigidas. |
| c) Ser residente no país:<br>Solicitar comprovante de residência em do nome do candidato. Exemplo: notificação do Imposto de Renda do último exercício; recibo da declaração referente ao exercício em curso; contrato de locação em que figure como locatário;  |  |

|   |
|---|
| <p>d) Não estar impedido por lei especial, nem condenado por crime falimentar, de sonegação fiscal, de prevaricação, de corrupção ativa ou passiva, de concussão, de peculato, contra a economia popular, a fé pública, a propriedade ou o Sistema Financeiro Nacional, ou condenado a pena que vede, ainda que temporariamente, o acesso a cargos públicos:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Emitir os seguintes documentos: certidão de antecedentes criminais (sítio da Polícia Federal); certidões negativas, nada consta cível, criminal, dentre outras disponíveis nos sítios dos tribunais de cada região e comprovante de regularidade no Cadastro de Emitentes de Cheques sem Fundos do Banco Central (CCF).</li> <li>Obter declaração do indicado.</li> </ul> |
| <p>e) não estar declarado inabilitado ou suspenso para o exercício de cargos em órgãos estatutários ou contratuais em instituições autorizadas a funcionar pelo Banco Central do Brasil ou em entidades de previdência complementar, sociedades seguradoras, sociedades de capitalização, companhias abertas ou entidades sujeitas à supervisão da Comissão de Valores Mobiliários:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Verificar situação jurídica no sítio do Banco Central do Brasil.</li> <li>Obter declaração do indicado.</li> </ul>   |
| <p>f) Não estar declarado falido ou insolvente.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Realizar pesquisa da situação cadastral no Sisbr.</li> <li>Realizar pesquisa em bancos de dados cadastrais;</li> <li>Obter declaração do indicado.</li> </ul>  |
| <p>g) Observar o disposto no Pacto de Ética – no que tange a eventual conflito de interesse, propondo, conforme o caso, plano de regularização para eventual conflito.</p>  |

**I.4** As condições acima, previstas na Resolução CMN 4.970/2021 serão avaliadas à luz dos normativos emanados do Conselho Monetário Nacional e do Banco Central do Brasil.

| <b>Pré-requisitos ao cargo: Formação</b>   | <b>Cooperativas de portes I, II e III</b>                        |
|--|--|
| <p>a) Formação acadêmica e certificações:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Curso Superior Concluído, preferencialmente nas áreas de exatas ou ciências sociais aplicadas, obrigatório para membros do Conselho de Administração.</li> <li>Certificação de Conselheiros em Governança Corporativa, realizada em instituições de reconhecida reputação.</li> </ul>   | <p>Certificado acadêmico; Certificado de conclusão.</p>          |
| <b>Pré-requisitos ao cargo: Experiência</b>  | <b>Cooperativas de portes I, II e III</b>                        |
| <p>a) Mínimo: Capacidade técnica e gerencial, verificando conhecimentos em:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Visão estratégica, sistêmica e de longo prazo;</li> <li>Conhecimento das melhores práticas de governança;</li> <li>Conhecimentos da legislação aplicável às funções do cargo.</li> </ul> <p>b) Desejável: Capacidade técnica e gerencial, verificando:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Vivência na gestão e administração de crises no contexto de negócios;</li> <li>Experiência na identificação e controle de riscos;</li> <li>Conhecimentos dos negócios da Cooperativa;</li> <li>Conhecimentos em finanças, contabilidade e mercado financeiro nacional.</li> </ul> | <p>Instrumento de avaliação; Análise curricular, Documentos.</p> |

| Pré-requisitos ao cargo: Disponibilidade   | Cooperativas de portes I, II e III       |
|--|--|
| a) Disponibilidade de tempo: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Para o Conselheiro Vogal: o candidato deverá se comprometer a dedicar tempo suficiente para exercer adequadamente suas funções nos termos do Estatuto Social e Regimento Interno do Conselho;</li> <li>• Para o Presidente do Conselho de Administração: o candidato deverá ter disponibilidade de tempo suficiente para atender todas as demandas do cargo nos termos do Estatuto Social e Regimento Interno do Conselho de Administração.</li> </ul> | Devem-se observar as condições exigidas. |

- I.5** Este documento não se sobrepõe às exigências contidas no normativo sobre eleição da entidade.
- I.6** É responsabilidade do Coordenador/Representante de chapa, durante a composição da mesma, observar o perfil, os requisitos e critérios mínimos estabelecidos, a fim de garantir a aderência dos candidatos aos itens exigidos.
- I.7** Aqueles associados que se candidatarem ao cargo de Conselheiro de Administração deverão seguir o seguinte fluxo:
- a.** Apresentar ao Coordenador/Representante de Chapa toda a documentação exigida pelo Regimento Eleitoral, bem como os documentos comprobatórios relacionados aos itens acima, inclusive o currículo e o certificado acadêmico, se houver, dentro do cronograma e procedimento definido pelo Regimento Eleitoral da Cooperativa.
  - b.** Realizadas as consultas e confirmados que os requisitos foram todos cumpridos, o Coordenador/Representante formalizará junto a Comissão Eleitoral da Cooperativa o pedido de registro de chapa, observado o cronograma e procedimento definido pela Cooperativa a partir do referido Regimento.

## Etapa II – Validação

- II.1** Caberá à Comissão Eleitoral conduzir a etapa de validação da documentação dos candidatos de forma presencial, adotando as providências previstas no Regimento Eleitoral, realizar a triagem e verificação da documentação dos candidatos ao cargo de Conselheiro de Administração através da avaliação do cumprimento das condições previstas no subitem I.4.

## Etapa III – Avaliação de Desempenho

- III.1** A avaliação é uma técnica de coleta de dados com perguntas pré-definidas que norteiam o exercício da função.
- III.2** A coleta de dados é realizada anualmente (preferencialmente em janeiro de cada exercício), os dados são compilados e reportados ao colegiado para efeito de definição de plano de ação, caso julgado necessário pelo grupo.

**III.3** A avaliação desempenho é realizada por meio do formulário de autoavaliação, composto por perguntas abertas e fechadas (anexo I deste plano).

| <b>Tema das perguntas</b>   | <b>Número das perguntas no questionário</b> |
|---|---|
| Estratégia de negócios e riscos corporativos                          | 1 a 5                                       |
| Dinâmica do Conselho de Administração e participação dos conselheiros | 6 a 21                                      |
| Desempenho individual   | 22 a 28                                     |

### Etapa IV - Capacitação

- IV.1** Ações de desenvolvimento com o objetivo de aperfeiçoar ou adquirir conhecimentos necessários e alinhá-los aos valores e propósito da Cooperativa.
- IV.2** A Cooperativa tem o papel de oferecer capacitação contínua sobre os temas relevantes para formação dos Conselheiros.
- IV.3** A capacitação contínua é pré-requisito para uma governança apoiada nas boas práticas de gestão e deve ser compromisso do candidato (Tal compromisso deverá constar na Declaração constante como Anexo IV do Regimento Eleitoral).
- IV.4** As ações de capacitação constarão do Plano Institucional de Capacitação de Dirigentes, aprovado anualmente pelo Conselho de Administração do Centro Cooperativo Sicoob - CCS.
- IV.5** Seu cumprimento será monitorado para efeito de renovação da Certificação de Dirigente.

### 3. Diretoria Executiva

#### Etapa I - Identificação

- I.1** Verificação pelo Conselho de Administração das pré-condições dos candidatos ao cargo de diretor proveniente de seleção interna ou externa.
- I.2** Faz-se necessário nesta etapa a definição do perfil do candidato ideal à sucessão, incluindo: capacitação técnica compatível com as atribuições do cargo, comprovação acadêmica, experiência profissional ou quaisquer outros requisitos julgados relevantes, por intermédio de documentos e declaração firmada pela entidade.
- I.3** Compreendem-se por atendimento dos pré-requisitos ao cargo as informações apresentadas no currículo, detalhadas e suficientemente evidenciadas por meio de documentos comprobatórios.
- I.4** A identificação e checagem das informações apresentadas serão feitas mediante consulta em

sistema de banco de dados disponíveis: fonte pública e privada de dados cadastrais, documentos, certificados ou outras solicitações do Banco Central do Brasil.

- 1.5** De forma a oferecer apoio técnico e transparência na etapa de identificação, poderá ser contratada empresa especializada para aplicar os instrumentos de aferição no caso de candidato externo.

| Pré-requisitos ao cargo: Legais, Estatutários e Regimentais.  | Cooperativas de portes I, II e III              |
|---|---|
| <p>a) Apresentar reputação ilibada:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Realizar pesquisa na internet com o nome do candidato e verificar a existência de informação que desabone;</li> <li>• Consultar empresas ou organizações que tenham vínculo com o candidato ou com algum parente de 1º grau. Caso seja identificado o vínculo, verificar a situação cadastral no sítio da receita federal (CNPJ empresa) a natureza, a integridade e a confiabilidade da organização administrada pelo candidato.</li> <li>• Pesquisar se não há processo-crime ou inquérito policial a que esteja respondendo o candidato;</li> <li>• Pesquisar se não há processo judicial ou administrativo que tenha relação com o Sistema Financeiro Nacional ou o Sistema de Pagamentos Brasileiro;</li> <li>• Pesquisar a existência de processo relativo à insolvência, liquidação, intervenção, falência ou recuperação em relação ao candidato;</li> <li>• Pesquisar a existência de inadimplemento de obrigações em relação ao candidato, por meio de pesquisas no Sisbr, nos bancos de dados cadastrais e órgãos fazendários, nos cartórios de protesto de títulos competentes, nas secretarias estadual e municipal de fazenda competentes; na Receita Federal do Brasil, nos tribunais de contas da União e estadual competente e nos sítios dos tribunais de cada região;</li> <li>• Pesquisar se não há outras situações, ocorrências ou circunstâncias análogas.</li> </ul> | <p>Devem-se observar as condições exigidas.</p> |
| <p>b) Ser residente no país: solicitar comprovante de residência em do nome do candidato. Exemplo: notificação do Imposto de Renda do último exercício; recibo da declaração referente ao exercício em curso; contrato de locação em que figure como locatário.</p>   |   |
| <p>c) Não estar impedido por lei especial, nem condenado por crime falimentar, de sonegação fiscal, de prevaricação, de corrupção ativa ou passiva, de concussão, de peculato, contra a economia popular, a fé pública, a propriedade ou o Sistema Financeiro Nacional, ou condenado a pena que vede, ainda que temporariamente, o acesso a cargos públicos:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Emitir os seguintes documentos: certidão de antecedentes criminais (sítio da Polícia Federal); certidões negativas, nada consta cível, criminal, dentre outras disponíveis nos sítios dos tribunais de cada região e comprovante de regularidade no Cadastro de Emitentes de Cheques sem Fundos do Banco Central (CCF).</li> <li>• Obter Declaração do indicado</li> </ul>  |   |
| <p>d) Não estar declarado inabilitado ou suspenso para o exercício de cargos em órgãos estatutários ou contratuais em instituições autorizadas a funcionar pelo Banco Central do Brasil ou em entidades de previdência complementar, sociedades seguradoras, sociedades de capitalização, companhias abertas ou entidades sujeitas à supervisão da Comissão de Valores Mobiliários:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Verificar situação jurídica no sítio do Banco Central do Brasil.</li> <li>• Obter Declaração do indicado.</li> </ul>   |   |

|  |  |
|--|--|
| <p>e) Não estar declarado falido ou insolvente.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Realizar pesquisa da situação cadastral no Sisbr.</li> <li>• Realizar pesquisa em bancos de dados cadastrais;</li> <li>• Obter declaração do indicado.</li> </ul> |  |
| <p>f) Observar o disposto no Pacto de Ética – no que tange a eventual conflito de interesse, propondo, conforme o caso, plano de regularização para eventual conflito.</p>   |  |

| <p><b>Pré-requisitos ao cargo: Formação</b></p>  | <p><b>Cooperativas de portes I, II e III</b></p>  |
|--|---|
| <p>Para Candidatos internos ou externos:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Formação acadêmica e certificações:</li> <li>• Curso Superior concluído (preferencialmente nas áreas de exatas ou ciências sociais aplicadas);</li> <li>• Conhecimentos em contabilidade, riscos, tributos e legislação;</li> <li>• Conhecimentos avançados nos assuntos que estarão sob sua gestão;</li> <li>• Pós-graduação concluída em áreas gerenciais ou finanças (exigível unicamente para candidatos com curso superior);</li> <li>• ANBIMA CPA20 e/ou certificação superior.</li> <li>• Participação em Cursos, Congressos, Conferências e Seminários na área financeira voltados ao constante aperfeiçoamento profissional.</li> </ul> <p>Para candidatos internos:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Trilha DNA Sicoob para Dirigentes,</li> <li>• Participação em Cursos, Congressos, Conferências e Seminários relativos à área financeira com foco constante no aperfeiçoamento profissional, comprovado via certificado,</li> <li>• Aprovação na certificação de dirigentes ofertada por instituição parceira do Sicoob Universidade.</li> </ul> | <p>Certificado acadêmico;<br/>Certificado de conclusão.</p>                                 |
| <p><b>Pré-requisitos ao cargo: Experiência e habilidades</b></p>   | <p><b>Cooperativas de portes I, II e III</b></p>  |
| <p>a) Capacidade técnica e gerencial, verificando, dentre outros, não cumulativamente:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Experiência mínima de 5 anos como gestor na área financeira e/ou de empresas/negócios;</li> <li>• Experiência na tomada de decisões a partir da análise de relatórios gerenciais;</li> <li>• Vivência na gestão de equipes e desenvolvimento de pessoas;</li> <li>• Vivência em planejamento e gestão orçamentária;</li> <li>• Vivência na definição e implantação de Planejamento Estratégico;</li> <li>• Realização de prestação de contas e fechamentos financeiros parciais e globais;</li> <li>• Capacidade diagnóstica no que tange às necessidades de recursos humanos, financeiros, tecnológicos, físicos, etc;</li> <li>• Vivência na estruturação e otimização de processos e recursos;</li> <li>• Experiência na análise e viabilidade operacional e financeira de projetos;</li> <li>• Vivência no assessoramento da alta gestão nos processos de tomada de decisão.</li> </ul>  | <p>Análise curricular;<br/>Análise documental;<br/>Entrevista -<br/>individual/coletiva</p> |

|  |   |
|--|---|
| b) Conhecimentos em: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Visão estratégica, sistêmica e de longo prazo;</li> <li>• Melhores práticas de governança;</li> <li>• Legislação aplicável às funções do cargo;</li> <li>• Perfil de risco da entidade;</li> <li>• Análise e gestão de risco de crédito;</li> <li>• Mercado financeiro e gestão de ativos;</li> <li>• Planejamento orçamentário;</li> <li>• Relatórios gerenciais, contábeis e financeiros.</li> </ul> |   |
| c) habilidades interpessoais - recomenda-se aferir: <ul style="list-style-type: none"> <li>• capacidade de trabalhar em equipe;</li> <li>• capacidade de liderar e influenciar pessoas;</li> <li>• autogestão;</li> <li>• comunicação.</li> </ul>  | Avaliação técnica e psicológica utilizando recursos fornecidos pela Cooperativa |
| <b>Pré-requisitos ao cargo: Disponibilidade</b>  | <b>Cooperativas de portes I, II e III</b>                                       |
| a) Disponibilidade de tempo integral.  | Análise curricular;<br>Análise documental.                                      |

**I.6** Após a aplicação dos instrumentos de aferição, o candidato será avaliado na etapa seguinte com o propósito de conhecer o grau de desenvolvimento das competências.

## Etapa II – Validação

**II.1** O Conselho de Administração é responsável pela triagem e verificação da documentação dos candidatos ao cargo de diretor para atendimento de requisitos apresentados na etapa anterior.

**II.2** A definição do perfil deve conter o escopo das competências, traços de personalidade e estilo de liderança almejados.

**II.3** De forma a oferecer suporte técnico e transparência na etapa de Validação, recomenda-se que o Conselho de Administração acione o setor de Recursos Humanos da Cooperativa ou do Sicoob Central Crediminas, que o apoiará:

a. Na contratação de consultoria especializada;

b. Na orientação desta consultoria quanto à definição do perfil, dos instrumentos e metodologias a serem utilizadas.

**II.4** Compete ao Conselho de Administração, por meio de no mínimo 2 Conselheiros de Administração, e caso necessário, com o apoio do RH do Sicoob Central Crediminas, conduzir a checagem das exigências previstas na etapa de identificação e perfil comportamental conforme disposto na tabela abaixo.

| <b>Critérios de Validação</b>                     | <b>Instrumentos de aferição</b>   |
|---|---|
| a) Competências profissionais (Anexo 1);          | Roteiro de Entrevista por Competências  |
| b) Estilo de liderança ( <i>assessment</i> );     | Avaliação técnica e psicológica utilizando recursos fornecidos pela Cooperativa |
| c) Traços de personalidade ( <i>assessment</i> ); | Avaliação técnica e psicológica utilizando recursos fornecidos pela Cooperativa |



- II.5** Além da verificação de atendimento aos pré-requisitos do cargo citados, o futuro diretor deverá firmar declaração e comprovar o cumprimento dos critérios de indicação/seleção conforme etapa I anterior.
- II.6** Após a aplicação dos instrumentos de aferição, o candidato será avaliado na etapa seguinte com o propósito de conhecer o grau de desenvolvimento das competências.

|                              |
|------------------------------|
| <b>Etapa III - Avaliação</b> |
|------------------------------|

- III.1** Avaliação é a mensuração das competências para o desempenho no cargo e deverá se basear na análise do nível de maturidade das competências, bem como na obtenção de resultados.
- III.2** A condução da avaliação de desempenho é de responsabilidade:
  - a)** do presidente do Conselho de Administração junto ao diretor-presidente;
  - b)** do presidente do Conselho de Administração E/OU do diretor-presidente junto aos demais diretores executivos; e
  - c)** do diretor-executivo junto aos possíveis sucessores.
- III.3** Compete ao presidente do Conselho reportar o resultado da realização do ciclo anual das avaliações de desempenho ao Conselho de Administração.
- III.4** As avaliações realizadas seguirão o modelo sistêmico parametrizado na plataforma de Gestão de Pessoas (*Success*) que, além de preverem indicadores comportamentais, poderão prever metas:

| Critérios de avaliação: Competências  | Cooperativas de portes I, II e III   |
|---|--|
| <p>a) <b>Visão Estratégica do Negócio com foco em resultado</b><br/>           – definir e disseminar estratégias competitivas de desempenho empresarial com foco no mercado financeiro e no cenário político econômico para consolidar a atuação do Sicoob no Sistema Financeiro Nacional:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Acompanha o alcance de objetivos e metas da Diretoria Executiva sob sua responsabilidade, entregando resultados concretos e de qualidade, com foco estratégico no médio e longo prazo;</li> <li>• Responde pelos resultados da Diretoria Executiva e pela condução de projetos e iniciativas estratégicas de âmbito corporativo, monitorando indicadores e atuando preventivamente para evitar riscos que possam comprometer a eficiência ou impactar nos resultados.</li> </ul> |  |
| <p>b) <b>Foco na Eficiência e Eficácia</b> – agregar valor ao Sicoob por meio da otimização de recursos e identificação de oportunidades de negócios:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Define prioridades sobre orçamento e alocação de recursos em sua Diretoria Executiva, influenciando a definição de prioridades e investimentos da Cooperativa;</li> <li>• Garante a consistência entre o planejamento de sua Diretoria Executiva e a estratégia organizacional, respondendo pelo alinhamento de seus gestores às diretrizes definidas.</li> </ul>  |  |
| <p>c) <b>Relacionamento Institucional</b> – representar o Sicoob e zelar pela sua imagem institucional articulando e estabelecendo alianças estratégicas para fortalecimento da marca:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Representa internamente projetos e iniciativas estratégicas de âmbito corporativo, com foco na cooperação, integração de esforços e para a realização dos objetivos conjuntos;</li> <li>• Articula-se, interna e externamente, estabelecendo contatos e parcerias estratégicas, com foco na cooperação e integração de esforços para o alcance de benefícios conjuntos.</li> </ul>  | <p>Escala de aferição</p> <p>1 – Ponto de atenção<br/>           2 – Atende parcialmente<br/>           3 – Atende<br/>           4 – Supera</p> |
| <p>d) <b>Visão de Mercado</b> – posicionar o Sicoob como agente de desenvolvimento local, defendendo a sustentabilidade econômica da Cooperativa e sua expansão, a fim de atender as necessidades do seu mercado:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Acompanha as principais variáveis e tendências relacionadas ao negócio, discutindo e planejando, junto a seus pares, ações corporativas para assegurar o posicionamento da Cooperativa;</li> <li>• Demonstra equilíbrio e foco em suas decisões atuando com dinamismo e flexibilidade em cenários que</li> </ul>   |  |

|  |  |
|--|--|
| <p>envolvem alto grau de incerteza, mantendo o nível de eficiência e produtividade da entidade.</p>  |  |
| <p>e) <b>Liderança</b> – ser referência para o Sicoob na gestão e no reconhecimento do seu capital humano e inspirar a formação de talentos e de equipes de alto desempenho:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Define (em colegiado) as estratégias da Cooperativa (foco no longo prazo) e as dissemina, contextualizando suas implicações e contribuindo para construção de uma visão integrada dos gestores e profissionais da e Cooperativa;</li> <li>• Delega responsabilidades e desafios ao grupo gerencial sob sua responsabilidade, definindo papéis e mobilizando-os para o alcance dos resultados organizacionais.</li> </ul> |  |
| <p>f) <b>Tomada de decisão</b> - tomar decisões consistentes com os objetivos estabelecidos considerando riscos e impactos na Cooperativa:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Identifica oportunidades para a entidade e assume desafios, decisões e riscos calculados na diretoria, com visão dos impactos na cadeia de valor e nos resultados de médio e longo prazos;</li> <li>• Toma decisões com visão corporativa e julgamento independente, tendo como premissa padrões, políticas e valores da Cooperativa.</li> </ul>   |  |

**III.5** Recomenda-se que a finalização do ciclo anual de realização da avaliação de desempenho dos diretores e sucessores seja viabilizada de forma a permitir o reporte ao Conselho de Administração, antes da realização da Assembleia Geral Ordinária.

#### Etapa IV - Capacitação

**IV.1** Ações de desenvolvimento com o objetivo de aperfeiçoar ou adquirir as competências e conhecimentos necessários e alinhá-los aos valores e propósito da Cooperativa.

**IV.2** A Cooperativa tem o papel de oferecer a capacitação contínua sobre os temas relevantes para formação de líderes.

**IV.3** O processo de capacitação deve contemplar um plano de desenvolvimento das competências avaliadas na etapa anterior. Esse procedimento tem como principal objetivo reforçar as competências que apresentaram o resultado acima do esperado e promover a aquisição daquelas que contribuirão para o bom desempenho no exercício da gestão.

**IV.4** A capacitação contínua é pré-requisito para uma governança apoiada nas boas práticas de gestão.

**IV.5** A obtenção da certificação de dirigentes do Sicoob – categoria Diretores é obrigatória a todos os diretores do Sistema e deve ser obtida no primeiro ano do diretor no cargo.

**IV.6** As ações de capacitação constarão do Plano Institucional de Capacitação de Dirigentes, aprovado anualmente pelo Conselho de Administração do Centro Cooperativo Sicoob - CCS.

**IV.7** Caso o Diretor, após a posse, não se submeta à capacitação continuada na forma acima, caberá ao Conselho de Administração deliberar se o mesmo permanecerá ou não no cargo de Diretor.

|  |
|--|
| <b>Etapa V – Retenção de diretores</b> |
|--|

**V.1** O processo de retenção de diretores contempla a política de remuneração praticada pela cooperativa, que é revisada periodicamente à luz das diretrizes sistêmicas fixadas pelo Centro Cooperativo Sicoob – CCS e das práticas de mercado.

**V.2** A proposta de remuneração de administradores (enviada pelo Conselho de Administração) é apreciada pela Assembleia Geral Ordinária.

**NOÉ RAFAEL GALVÃO**  
**PRESIDENTE DO CONSELHO DE ADMINISTRAÇÃO**

**ESTE PLANO DE SUCESSÃO DE ADMINISTRADORES FOI APROVADO NA REUNIÃO DO CONSELHO DE ADMINISTRAÇÃO DA COOPERATIVA DE CRÉDITO CREDISG LTDA – SICOOB CREDISG EM 29/01/2018.**

**ATUALIZAÇÃO APROVADA NA REUNIÃO DO CONSELHO DE ADMINISTRAÇÃO DA COOPERATIVA DE CRÉDITO CREDISG LTDA – SICOOB CREDISG 06/01/2023.**Anexo 1

**Avaliação de desempenho de conselheiros de administração (autoavaliação)**

|                               |
|-------------------------------|
| Identificação do conselheiro: |
|-------------------------------|

|                                  |
|----------------------------------|
| Data de realização da avaliação: |
|----------------------------------|

**I. Estratégia de negócios e riscos corporativos**

- |          |  |
|----------|--|
| <b>1</b> | <p>Você conhece e entende a missão, a visão, os valores, a estratégia e os planos de negócios do Sicoob?</p> <p><input type="checkbox"/> Não / há necessidade significativa de melhoria</p> <p><input type="checkbox"/> Algumas vezes / Há espaço para melhoria</p> <p><input type="checkbox"/> Na maioria das vezes/ Adequado</p> <p><input type="checkbox"/> Sim/ Excelente</p> <p><input type="checkbox"/> Desconheço / Não se aplica</p> |
|----------|--|

|   |   |
|---|---|
| 2 | <p>Você acredita que o Conselho de Administração que faz parte, supervisiona, de forma adequada, o plano estratégico e o orçamento anual, monitorando o progresso do que foi planejado?</p> <p><input type="checkbox"/> Não / há necessidade significativa de melhoria</p> <p><input type="checkbox"/> Algumas vezes / Há espaço para melhoria</p> <p><input type="checkbox"/> Na maioria das vezes/ Adequado</p> <p><input type="checkbox"/> Sim/ Excelente</p> <p><input type="checkbox"/> Desconheço / Não se aplica</p>   |
| 3 | <p>Você percebe que as discussões no conselho estão focadas nas questões estratégicas do negócio do Sicoob, priorizando, perante a Diretoria, as questões relevantes e de maior impacto nos resultados?</p> <p><input type="checkbox"/> Não / há necessidade significativa de melhoria</p> <p><input type="checkbox"/> Algumas vezes / Há espaço para melhoria</p> <p><input type="checkbox"/> Na maioria das vezes/ Adequado</p> <p><input type="checkbox"/> Sim/ Excelente</p> <p><input type="checkbox"/> Desconheço / Não se aplica</p>   |
| 4 | <p>Você acredita que o Conselho de Administração que faz parte, acompanha os processos de controles internos e verifica se eles são adequados para identificar e monitorar os riscos e proteger os ativos, garantindo a acurácia e qualidade das informações enviadas pela Diretoria?</p> <p><input type="checkbox"/> Não / há necessidade significativa de melhoria</p> <p><input type="checkbox"/> Algumas vezes / Há espaço para melhoria</p> <p><input type="checkbox"/> Na maioria das vezes/ Adequado</p> <p><input type="checkbox"/> Sim/ Excelente</p> <p><input type="checkbox"/> Desconheço / Não se aplica</p> |

|   |  |
|---|--|
| 5 | <p>O Conselho de Administração acompanha e discute regularmente com a Diretoria a gestão dos riscos corporativos e a exposição a riscos que podem: (i) impactar os resultados e a longevidade da organização; ou (ii) degradar valor para os acionistas?</p> <p><input type="checkbox"/> Não / há necessidade significativa de melhoria</p> <p><input type="checkbox"/> Algumas vezes / Há espaço para melhoria</p> <p><input type="checkbox"/> Na maioria das vezes/ Adequado</p> <p><input type="checkbox"/> Sim/ Excelente</p> <p><input type="checkbox"/> Desconheço / Não se aplica</p> |
|---|--|

## II. Dinâmica do Conselho de Administração e participação dos conselheiros

|   |   |
|---|---|
| 6 | <p>Há diversidade no Conselho de Administração, levando-se em conta idade, gênero, escolaridade e experiência de seus integrantes (estratégia, finanças, riscos, gestão de pessoas, tecnologia, sustentabilidade etc.)?</p> <p><input type="checkbox"/> Não / há necessidade significativa de melhoria</p> <p><input type="checkbox"/> Algumas vezes / Há espaço para melhoria</p> <p><input type="checkbox"/> Na maioria das vezes/ Adequado</p> <p><input type="checkbox"/> Sim/ Excelente</p> <p><input type="checkbox"/> Desconheço / Não se aplica</p> |
| 7 | <p>O Conselho de Administração interage de forma adequada com os acionistas/associados?</p> <p><input type="checkbox"/> Não / há necessidade significativa de melhoria</p> <p><input type="checkbox"/> Algumas vezes / Há espaço para melhoria</p> <p><input type="checkbox"/> Na maioria das vezes/ Adequado</p> <p><input type="checkbox"/> Sim/ Excelente</p> <p><input type="checkbox"/> Desconheço / Não se aplica</p>   |
| 8 | <p>O Conselho de Administração tem um Regimento Interno e o segue em todas as atividades?</p> <p><input type="checkbox"/> Não / há necessidade significativa de melhoria</p> <p><input type="checkbox"/> Algumas vezes / Há espaço para melhoria</p> <p><input type="checkbox"/> Na maioria das vezes/ Adequado</p> <p><input type="checkbox"/> Sim/ Excelente</p> <p><input type="checkbox"/> Desconheço / Não se aplica</p>   |

|    |  |
|----|--|
| 9  | <p>O Conselho de Administração zela pelo monitoramento do cumprimento das políticas institucionais, bem como de quaisquer outras iniciativas às quais o Sicoob tenha aderido, tais como Pacto de Ética, Pacto Sistêmico/Planejamento estratégico etc.?</p> <p><input type="checkbox"/> Não / há necessidade significativa de melhoria</p> <p><input type="checkbox"/> Algumas vezes / Há espaço para melhoria</p> <p><input type="checkbox"/> Na maioria das vezes/ Adequado</p> <p><input type="checkbox"/> Sim/ Excelente</p> <p><input type="checkbox"/> Desconheço / Não se aplica</p> |
| 10 | <p>O Conselho de Administração comunica, claramente, à Diretoria e aos responsáveis pela Governança Corporativa, suas necessidades de informações?</p> <p><input type="checkbox"/> Não / há necessidade significativa de melhoria</p> <p><input type="checkbox"/> Algumas vezes / Há espaço para melhoria</p> <p><input type="checkbox"/> Na maioria das vezes/ Adequado</p> <p><input type="checkbox"/> Sim/ Excelente</p> <p><input type="checkbox"/> Desconheço / Não se aplica</p>   |
| 11 | <p>As reuniões do Conselho de Administração são realizadas com frequência adequada?</p> <p><input type="checkbox"/> Não / há necessidade significativa de melhoria</p> <p><input type="checkbox"/> Algumas vezes / Há espaço para melhoria</p> <p><input type="checkbox"/> Na maioria das vezes/ Adequado</p> <p><input type="checkbox"/> Sim/ Excelente</p> <p><input type="checkbox"/> Desconheço / Não se aplica</p>  |
| 12 | <p>O Conselho de Administração tem uma agenda estabelecida com antecedência, contemplando temas estratégicos prioritários, relatórios financeiros, planos de investimentos, programas de recursos humanos e planos comerciais de produtos/serviços?</p> <p><input type="checkbox"/> Não / há necessidade significativa de melhoria</p> <p><input type="checkbox"/> Algumas vezes / Há espaço para melhoria</p> <p><input type="checkbox"/> Na maioria das vezes/ Adequado</p> <p><input type="checkbox"/> Sim/ Excelente</p> <p><input type="checkbox"/> Desconheço / Não se aplica</p>    |

|    |  |
|----|--|
| 13 | <p>As reuniões do Conselho de Administração são estruturadas de forma a estimular a participação de todos os integrantes, de maneira construtiva, com espaço para discordância, questionamentos críticos e aproveitamento adequado do tempo?</p> <p><input type="checkbox"/> Não / há necessidade significativa de melhoria</p> <p><input type="checkbox"/> Algumas vezes / Há espaço para melhoria</p> <p><input type="checkbox"/> Na maioria das vezes/ Adequado</p> <p><input type="checkbox"/> Sim/ Excelente</p> <p><input type="checkbox"/> Desconheço / Não se aplica</p> |
| 14 | <p>Nas reuniões do Conselho de Administração existe tempo suficiente para discussão dos assuntos apresentados? Há equilíbrio entre o tempo de apresentação e debate?</p> <p><input type="checkbox"/> Não / há necessidade significativa de melhoria</p> <p><input type="checkbox"/> Algumas vezes / Há espaço para melhoria</p> <p><input type="checkbox"/> Na maioria das vezes/ Adequado</p> <p><input type="checkbox"/> Sim/ Excelente</p> <p><input type="checkbox"/> Desconheço / Não se aplica</p>   |
| 15 | <p>Você percebe que os conselheiros se preparam, adequadamente, para as reuniões e têm participação efetiva durante as apresentações e debates, fazendo perguntas adequadas e pertinentes à Diretoria?</p> <p><input type="checkbox"/> Não / há necessidade significativa de melhoria</p> <p><input type="checkbox"/> Algumas vezes / Há espaço para melhoria</p> <p><input type="checkbox"/> Na maioria das vezes/ Adequado</p> <p><input type="checkbox"/> Sim/ Excelente</p> <p><input type="checkbox"/> Desconheço / Não se aplica</p>                                       |
| 16 | <p>Além das reuniões formais, ocorrem discussões informais que promovam a integração do Conselho de Administração?</p> <p><input type="checkbox"/> Não / há necessidade significativa de melhoria</p> <p><input type="checkbox"/> Algumas vezes / Há espaço para melhoria</p> <p><input type="checkbox"/> Na maioria das vezes/ Adequado</p> <p><input type="checkbox"/> Sim/ Excelente</p> <p><input type="checkbox"/> Desconheço / Não se aplica</p>   |
| 17 | <p>O respeito pessoal e profissional predomina nas relações entre os conselheiros?</p> <p><input type="checkbox"/> Não / há necessidade significativa de melhoria</p> <p><input type="checkbox"/> Algumas vezes / Há espaço para melhoria</p> <p><input type="checkbox"/> Na maioria das vezes/ Adequado</p> <p><input type="checkbox"/> Sim/ Excelente</p> <p><input type="checkbox"/> Desconheço / Não se aplica</p>   |



|    |  |
|----|--|
| 18 | <p>O Conselho de Administração conta com a quantidade e qualidade de comitês requeridos às suas necessidades (Estratégia, RH, Auditoria, Finanças, Sustentabilidade etc.)?</p> <p><input type="checkbox"/> Não / há necessidade significativa de melhoria</p> <p><input type="checkbox"/> Algumas vezes / Há espaço para melhoria</p> <p><input type="checkbox"/> Na maioria das vezes/ Adequado</p> <p><input type="checkbox"/> Sim/ Excelente</p> <p><input type="checkbox"/> Desconheço / Não se aplica</p> |
| 19 | <p>O Conselho de Administração mantém reuniões separadas com os auditores externos?</p> <p><input type="checkbox"/> Não / há necessidade significativa de melhoria</p> <p><input type="checkbox"/> Algumas vezes / Há espaço para melhoria</p> <p><input type="checkbox"/> Na maioria das vezes/ Adequado</p> <p><input type="checkbox"/> Sim/ Excelente</p> <p><input type="checkbox"/> Desconheço / Não se aplica</p>  |
| 20 | <p>O Conselho de Administração dedica tempo suficiente e realiza um trabalho adequado na avaliação do diretor-presidente?</p> <p><input type="checkbox"/> Não / há necessidade significativa de melhoria</p> <p><input type="checkbox"/> Algumas vezes / Há espaço para melhoria</p> <p><input type="checkbox"/> Na maioria das vezes/ Adequado</p> <p><input type="checkbox"/> Sim/ Excelente</p> <p><input type="checkbox"/> Desconheço / Não se aplica</p>  |
| 21 | <p>O Conselho de Administração dedica tempo suficiente e estabelece as diretrizes para a sucessão do diretor-presidente?</p> <p><input type="checkbox"/> Não / há necessidade significativa de melhoria</p> <p><input type="checkbox"/> Algumas vezes / Há espaço para melhoria</p> <p><input type="checkbox"/> Na maioria das vezes/ Adequado</p> <p><input type="checkbox"/> Sim/ Excelente</p> <p><input type="checkbox"/> Desconheço / Não se aplica</p>   |

### III. Desempenho individual

|    |  |
|----|--|
| 22 | <p>Você considera que o seu preparo pessoal, grau de dedicação e disponibilidade de tempo para o desempenho de suas responsabilidades são adequados?</p> <p><input type="checkbox"/> Não / há necessidade significativa de melhoria</p> <p><input type="checkbox"/> Algumas vezes / Há espaço para melhoria</p> <p><input type="checkbox"/> Na maioria das vezes/ Adequado</p> <p><input type="checkbox"/> Sim/ Excelente</p> <p><input type="checkbox"/> Desconheço / Não se aplica</p> |
|----|--|

|    |  |
|----|--|
| 23 | <p>Sua postura predominante, nas reuniões do Conselho de Administração, tem sido ativa e construtiva, de modo a agregar valor às discussões?</p> <p><input type="checkbox"/> Não / há necessidade significativa de melhoria</p> <p><input type="checkbox"/> Algumas vezes / Há espaço para melhoria</p> <p><input type="checkbox"/> Na maioria das vezes/ Adequado</p> <p><input type="checkbox"/> Sim/ Excelente</p> <p><input type="checkbox"/> Desconheço / Não se aplica</p>                     |
| 24 | <p>Você contribui para a elaboração e cumprimento da agenda da reunião, evitando propor a inclusão de assuntos extraordinários na ordem do dia dessas reuniões?</p> <p><input type="checkbox"/> Não / há necessidade significativa de melhoria</p> <p><input type="checkbox"/> Algumas vezes / Há espaço para melhoria</p> <p><input type="checkbox"/> Na maioria das vezes/ Adequado</p> <p><input type="checkbox"/> Sim/ Excelente</p> <p><input type="checkbox"/> Desconheço / Não se aplica</p>  |
| 25 | <p>Tendo em vista a importância de seu aperfeiçoamento contínuo no papel de conselheiro, você tem procurado participar de cursos de atualização ou certificação?</p> <p><input type="checkbox"/> Não / há necessidade significativa de melhoria</p> <p><input type="checkbox"/> Algumas vezes / Há espaço para melhoria</p> <p><input type="checkbox"/> Na maioria das vezes/ Adequado</p> <p><input type="checkbox"/> Sim/ Excelente</p> <p><input type="checkbox"/> Desconheço / Não se aplica</p> |
| 26 | <p>Quando você tem conflitos, de interesse pessoal, na matéria colocada em votação, sua postura é a de declarar-se impedido?</p> <p><input type="checkbox"/> Não / há necessidade significativa de melhoria</p> <p><input type="checkbox"/> Algumas vezes / Há espaço para melhoria</p> <p><input type="checkbox"/> Na maioria das vezes/ Adequado</p> <p><input type="checkbox"/> Sim/ Excelente</p> <p><input type="checkbox"/> Desconheço / Não se aplica</p>                                     |
| 27 | <p>Na qualidade de conselheiro, quais são as suas sugestões para melhorar a atuação do Conselho de Administração?</p>  |
| 28 | <p>Na qualidade de conselheiro, qual é a sua proposta de agenda para o Conselho de Administração, considerando o próximo exercício fiscal?</p>   |

## Anexo 2

### Roteiro Sugerido de Entrevista por Competências para os Diretores

#### 1) Visão Estratégica do Negócio com foco em resultado

**Comportamento 1:** Acompanha o alcance de objetivos e metas, primando por resultados concretos e de qualidade, com foco estratégico;

**Perguntas:**

Descreva uma situação, onde sua visão de mercado (futuro) o ajudou a atingir uma meta.

Conte-nos sobre mudanças promovidas em sua gestão que contribuiram para o atingimento de metas e objetivos.

**Comportamento 2:** Responde pela Cooperativa e pela condução de projetos e iniciativas estratégicas, monitorando indicadores para evitar riscos que possam comprometer a eficiência ou impactar nos resultados;

**Perguntas:**

Qual foi o projeto mais significativo que você coordenou? Conte-nos como foi e quais as principais etapas.

Conte sobre algum projeto que tenha sido muito difícil chegar a um resultado satisfatório. Quais os indicadores envolvidos?

#### 2) Foco na Eficiência e Eficácia

**Comportamento 1:** Define prioridades sobre orçamento e alocação de recursos para as Diretorias.

**Perguntas:**

Como você define prioridades na gestão do orçamento da entidade? O que prioriza? Como você gerenciava o orçamento da entidade junto com a sua equipe?

Conte-nos sobre investimentos e bem feitorias em sua gestão, realizados com a alocação correta de recursos.

**Comportamento 2:** Acompanha a consistência entre o planejamento das Diretorias e a estratégia organizacional.

**Perguntas:**

Como você gerenciava o planejamento estratégico da entidade, a fim de garantir que as diretrizes e projetos definidos sejam cumpridos?

De que forma você influenciou sua equipe a trabalhar com o planejamento estratégico, seguindo orientações organizacionais?

#### 3) Relacionamento Institucional

**Comportamento 1:** Representa a Cooperativa na comunidade e órgãos competentes defendendo projetos e iniciativas estratégicas.

**Perguntas:**

Conte-nos sobre uma situação onde você posicionou/representou as diretrizes estratégicas da entidade perante algum órgão ou a comunidade.

Descreva uma situação onde precisou representar a entidade, defendendo seus interesses.

**Comportamento 2:** Articula-se externamente, estabelecendo contatos e parcerias estratégicas, com foco na cooperação e integração de esforços para o alcance de benefícios conjuntos.

**Perguntas:**

Pensando em relacionamento com o mercado externo, qual foi a maior/melhor parceria que você conquistou e quais os benefícios oferecidos para a entidade?

Em sua opinião, quais as características fundamentais que um gestor deve ter para conseguir se relacionar com o mercado externo, de maneira vantajosa?

Relate uma grande contribuição/articulação sua para conseguir uma parceria importante para a integração de esforços?

#### **4) Visão de Mercado**

**Comportamento 1:** Acompanha as principais variáveis e tendências relacionadas ao negócio, por meio de relatórios desenvolvidos pelas diretorias.

**Perguntas:**

Quais foram as últimas mudanças/ inovação implementadas por você e sua equipe?

Você tem acompanhado mudanças/ inovações em sua área de atuação? Implementou alguma tendência de mercado em sua gestão?

Conte-nos sobre variáveis e tendências de mercado implementadas na empresa em sua gestão e como foi a condução das mudanças com a equipe.

**Comportamento 2:** Demonstra equilíbrio e foco em suas decisões atuando com dinamismo e flexibilidade em cenários que envolvem alto grau de incerteza, com foco na eficiência e produtividade da Cooperativa.

**Perguntas:**

Em algum momento de sua gestão, você precisou agir de maneira mais flexível para tomar uma decisão, a fim de assegurar a produtividade? Conte em detalhes.

Em um cenário de alto grau de incerteza do mercado externo, como um gestor deve posicionar a força de trabalho e tomar decisões?

#### **5) Liderança**

**Comportamento 1:** Define (em colegiado) as estratégias da Cooperativa (foco no longo prazo) e as dissemina para as diretorias, contextualizando suas implicações e contribuindo para construção de uma visão integrada.

**Perguntas:**

Como você dissemina para sua equipe, uma nova diretriz de trabalho, decidida em reunião de Diretoria ou Conselho?

Como você gerencia o fluxo de informações em sua equipe de trabalho?

Explique com riqueza de detalhes como foi a sua última atuação (posicionamento, tomada de decisão... em reunião de diretoria) na definição de estratégias de negócios para a entidade.

**Comportamento 2:** Orienta o desenvolvimento dos profissionais, contribuindo na formação de sucessores, atribuindo desafios e responsabilidades, engajando em torno dos objetivos e garantindo um ambiente de trabalho positivo.

**Perguntas:**

Você acha importante a formação de sucessores no ambiente de trabalho? Por quê? Como costuma contribuir para o processo de sucessão?

Como costuma orientar o desenvolvimento profissional de sua equipe de trabalho, visando crescimento e sucessão?

Relate-nos algumas situações onde tenha acompanhado o desenvolvimento de profissionais na equipe, visando crescimento/sucessão.

## **6) Tomada de decisão**

**Comportamento 1:** Identifica oportunidades para a Cooperativa e assume desafios, decisões e riscos calculados na Diretoria, com visão dos impactos na cadeia de valor e nos resultados de médio e longo prazos.

### **Perguntas:**

Qual foi a decisão mais difícil que você já tomou em sua atuação como gestor, onde precisou assumir riscos? Como foi? Conte em detalhes!

Como uma decisão de alto risco impactou a entidade em médio e longo prazo? Descreva-nos o processo de tomada dessa decisão.

Qual foi a última decisão mais importante que você precisou tomar e quais os impactos nos resultados da entidade?

**Comportamento 2:** Toma decisões com visão corporativa e julgamento independente, tendo como premissa padrões, políticas e valores da Cooperativa.

### **Perguntas:**

Levando em consideração as regras e premissas de gestão da entidade, como você administra o seu processo decisório?

Já precisou tomar uma decisão que pudesse ferir os padrões, políticas e valores da entidade? Como foi?

Em um processo decisório, o que se deve evitar para não ferir os padrões, políticas e valores da entidade?

Além da avaliação das competências citadas na tabela acima, o Conselho de Administração pode avaliar a Diretoria Executiva a partir das seguintes perguntas:

- a) Com que eficácia o diretor tem identificado e antecipado ameaças reais provenientes do ambiente de negócios?
- b) A cultura da empresa reforça sua missão, visão, crenças e valores?
- c) Há uma reserva de profissionais qualificados para sucessão e para respaldar as metas de crescimento?
- d) O diretor mantém o Conselho de Administração informado acerca de sucessores potenciais?
- e) O diretor está desenvolvendo líderes com potencial e competências necessárias para sucedê-lo?
- f) A empresa apresentou bom desempenho e conseguiu manter sua competitividade nos últimos 12 meses?
- g) Há indicações