

## 1. Apresentação

### 1.1 Este Plano:

- a) contém os requisitos mínimos para dar cumprimento à *Política de Sucessão de Administradores do Sicoob*, podendo ser ajustado às especificidades e aos critérios regionais, por iniciativa da respectiva cooperativa central;
- b) é voltado para a alta administração das entidades do Sistema, inclusive aos potenciais sucessores;
- c) estabelece ações para a transição de comando, garantindo a regular continuidade dos negócios.

1.2 O Conselho de Administração de cada entidade, principal órgão da governança corporativa da organização, aprova, supervisiona e controla o cumprimento do seu *Plano de Sucessão de Administradores*.

## 2. Objetivos

### 2.1 Este Plano tem como objetivos:

- a) seguir as diretrizes da *Política de Sucessão de Administradores do Sicoob*;
- b) alinhar-se às melhores práticas de governança corporativa;
- c) assegurar a identificação, o desenvolvimento, a retenção e a renovação qualificada dos componentes da alta administração;
- d) ser uma ferramenta estratégica para o desenvolvimento, a sustentabilidade e a perenidade da cooperativa.

## 3. Premissas

### 3.1 Este Plano tem como premissas:

- a) considerar na sua formulação o Estatuto Social, os Regimentos Internos, a *Política de Remuneração de Administradores do Sicoob* e os normativos que regulam o processo eleitoral;
- b) considerar o *Pacto de Ética do Sicoob* e o *Programa de Integridade do Sicoob*.

## 4. Etapas do Plano de Sucessão

4.1 As etapas do Plano de Sucessão de Administradores – conselheiros de administração são:

- a) indicação (identificação) dos possíveis integrantes;
- b) verificação dos pré-requisitos para exercício da função;
- c) avaliação de desempenho;

- d) atualização de conhecimentos.
- 4.2 As etapas do Plano de Sucessão de Administradores – diretor-presidente (caso aplicável) e diretores são:
- a) identificação/seleção;
  - b) verificação dos pré-requisitos para o exercício da função;
  - c) avaliação de desempenho;
  - d) atualização de conhecimentos;
  - e) retenção – Diretores.

## 5. Etapas – Conselho de Administração

### 5.1 Etapa I – Indicação (identificação)

5.1.1 A indicação (identificação) dos possíveis candidatos ao Conselho de Administração ocorrerá conforme disposto no Estatuto Social e no Regulamento Eleitoral da cooperativa.

### 5.2 Etapa II – Verificação dos pré-requisitos para o exercício da função

5.2.1 O procedimento de indicação, realizado nos termos do Regulamento Eleitoral da cooperativa, leva à verificação dos pré-requisitos exigidos pela lei e pela regulamentação em vigor para o exercício do cargo.

5.2.2 Para o atendimento aos pré-requisitos, os candidatos devem apresentar as informações detalhadas no currículo e evidenciá-las por meio de documentos comprobatórios.

5.2.3 A verificação das informações apresentadas será feita mediante consulta, em sistemas públicos e privados de cadastros e informações, nos bancos de dados disponíveis: fontes públicas e privadas de dados cadastrais, documentos, certificados e conforme outras previsões estabelecidas pela regulamentação em vigor.

#### Pré-requisitos ao cargo

1. Apresentar reputação ilibada:
  - a) pesquisar e verificar a existência de eventual informação desabonadora associada ao nome do candidato;
  - b) pesquisar se não há processo criminal ou inquérito policial a que esteja respondendo o candidato;
  - c) pesquisar se não há processo judicial ou administrativo que tenha relação com o Sistema Financeiro Nacional;
  - d) pesquisar se não há processo relativo à insolvência, liquidação, intervenção, falência ou recuperação judicial;
  - e) pesquisar se não há inadimplemento de obrigações;
  - f) pesquisar se não há outras situações, ocorrências ou circunstâncias julgadas relevantes pelo Banco Central do Brasil.

2. Ser residente no país: <b>SOLICITAR</b> comprovante de residência em nome do candidato. Exemplo: notificação do Imposto de Renda do último exercício; recibo da declaração referente ao último exercício; contrato de locação em que figure como locatário.
3. 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: <ul style="list-style-type: none"> <li>a) emitir os seguintes documentos: certidão de antecedentes criminais (sítio da Polícia Federal e da Polícia Civil); certidões negativas, nada consta cível, criminal, entre outras disponíveis nos sítios dos tribunais estaduais e federais de cada região, e comprovante de regularidade no Cadastro de Emitentes de Cheques sem Fundos do Banco Central do Brasil (CCF);</li> <li>b) obter declaração do indicado.</li> </ul>
4. 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: <ul style="list-style-type: none"> <li>a) verificar a situação jurídica no sítio do Banco Central do Brasil;</li> <li>b) obter declaração do indicado.</li> </ul>
5. Não responder inadimplemento de obrigações e outras ocorrências ou circunstâncias análogas: <ul style="list-style-type: none"> <li>a) realizar pesquisa da situação cadastral no Sisbr;</li> <li>b) realizar pesquisa em bancos de dados cadastrais e órgãos fazendários;</li> <li>c) realizar pesquisa nos cartórios de protesto de títulos competentes;</li> <li>d) realizar pesquisa nas secretarias estadual e municipal de Fazenda competentes;</li> <li>e) realizar pesquisa na Receita Federal do Brasil;</li> <li>f) realizar pesquisa nos tribunais de contas da União e estaduais competentes;</li> <li>g) obter declaração do indicado.</li> </ul>
6. Não estar declarado falido ou insolvente: <ul style="list-style-type: none"> <li>a) realizar pesquisa da situação cadastral no Sisbr;</li> <li>b) realizar pesquisa em bancos de dados cadastrais;</li> <li>c) obter declaração do indicado.</li> </ul>
7. 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.

**Observação:** as pesquisas e verificações indicadas no quadro acima devem ser adequadas/adaptadas ao contido no normativo que rege sobre a eleição da cooperativa.

5.2.4 Além da verificação de atendimento aos pré-requisitos do cargo citados acima, o futuro conselheiro deverá firmar declaração e comprovar:

Itens de comprovação pelo futuro Conselheiro de Administração	Instrumentos de aferição
1. Capacidade técnica e gerencial – a ser atendida por: <ul style="list-style-type: none"> <li>a) visão estratégica, sistêmica e de longo prazo;</li> <li>b) conhecimento das melhores práticas de governança;</li> <li>c) noções de legislação aplicável às funções do cargo;</li> </ul>	Análise curricular
<ul style="list-style-type: none"> <li>d) formação acadêmica:               <ul style="list-style-type: none"> <li>d.1) formação básica (ensino médio); ou</li> <li>d.2) formação técnica; ou</li> </ul> </li> </ul>	Certificado de conclusão

d.3) formação superior;	
e) participação em cursos e outros eventos na área do cooperativismo.	Certificado de participação
2. Desejável experiência em área financeira.	Análise curricular

### 5.3 Etapa III – Avaliação de desempenho

5.3.1 A avaliação é uma técnica de coleta de dados com perguntas predefinidas que norteiam o exercício da função.

5.3.2 No processo deve haver segurança para que as avaliações não sejam objeto de retaliação ou constrangimento entre os agentes de governança.

5.3.3 Por esse motivo é fundamental que os resultados sejam enviados de forma segura para uma fonte neutra (que será definida pelo próprio colegiado, antes do início do processo de avaliação), que processará os dados e os apresentará de forma consolidada para discussão e posterior definição (pelo próprio colegiado) de plano de ação para aprimoramento das atividades realizadas pelo Conselho de Administração.

5.3.4 O processo de avaliação segue as seguintes premissas:

- a) a autoavaliação que tem como propósito possibilitar uma autorreflexão do conselheiro e conscientização sobre seu impacto individual na dinâmica e funcionamento do grupo;
- b) a avaliação é conduzida pelo presidente do Conselho de Administração, que pode contar com o apoio metodológico e procedimental de profissionais das áreas internas da organização, bem como promover uma dinâmica diferenciada para a obtenção dos dados (por exemplo: agendamento de uma entrevista ou o envio do formulário e definição de prazo para preenchimento);
- c) a técnica de coleta de dados empregada é o questionário com perguntas fechadas que consideram as 4(quatro) dimensões:

Forma de avaliação	Questionário – Avaliação	
Técnica de coleta de dados (autoavaliação)	Questionário com perguntas fechadas e abertas (Anexo I deste Plano)	
	<i>Tema das perguntas</i>	<i>Número das perguntas no questionário</i>
	Estratégia de negócios e riscos corporativos	De 1 a 5
	Dinâmica do Conselho de Administração e participação dos conselheiros	De 6 a 27
	Desempenho individual	De 28 a 35

	Atuação dos Comitês de Assessoramento	De 36 a 38
--	---------------------------------------	------------

5.3.5 A coleta de dados é realizada anualmente (preferencialmente durante o mês de dezembro de cada exercício), e eles serão compilados e reportados ao colegiado (preferencialmente no mês de janeiro) para efeito de definição de plano de ação.

#### 5.4 Etapa IV – Atualização de conhecimentos

5.4.1 A atualização de conhecimentos ocorre por meio de ações de desenvolvimento com o objetivo de aperfeiçoar ou adquirir conhecimentos.

5.4.2 A capacitação contínua é um exercício fundamental para a excelência na governança apoiada nas boas práticas de gestão.

5.4.3 As ações de capacitação constarão do Plano Institucional de Capacitação de Dirigentes, aprovado anualmente pelo Conselho de Administração do Sicoob Confederação.

5.4.4 Seu cumprimento será monitorado para efeito de renovação da Certificação de Dirigentes, obrigatória para os diretores executivos e facultativa para os conselheiros, nos termos da Política de Certificação de Dirigentes.

5.4.5 Para formação básica de futuros conselheiros, recomenda-se, antes da eleição, a realização de trilhas de aprendizado disponíveis no Plano Institucional de Capacitação de Dirigentes.

### 6. Etapas – Diretoria Executiva

#### 6.1 Etapa I – Identificação/seleção

6.1.1 A identificação/seleção dos candidatos ao cargo de diretor da cooperativa é realizada mediante verificação do atendimento de requisitos mínimos como: capacidade técnica, capacidade gerencial, habilidades interpessoais, conhecimento das leis e dos regulamentos relativos à sua atuação, e experiência.

6.1.2 De forma a oferecer apoio técnico e transparência na etapa de identificação, poderá ser contratada empresa especializada para aplicar os instrumentos de aferição em caso de candidato externo.

Critérios de seleção	Instrumentos de aferição		
	Cooperativa Plena	Cooperativa Clássica	Cooperativa de Capital e Empréstimo
1. Capacidade técnica e gerencial – recomenda-se a análise, verificando conhecimentos em:	Análise curricular		
			-

## Plano de Sucessão de Administradores do Sicoob

<p>a) visão estratégica, sistêmica e de longo prazo;</p> <p>b) conhecimento das melhores práticas de governança;</p> <p>c) noções de legislação aplicável às funções do cargo;</p> <p>d) capacidade de ler e entender relatórios gerenciais, contábeis e financeiros;</p> <p>e) conhecimento do perfil de risco da entidade;</p>	<p>Entrevista – individual/coletiva – coordenada por 2 (dois) membros do Conselho de Administração</p>	<p>Entrevista – individual/coletiva – coordenada por 1 (um) membro do Conselho de Administração</p>	<p>-</p>
<p>f) competências profissionais;</p>	<p>Roteiro de Entrevista por Competências</p>		
<p>g) formação acadêmica com reconhecida contribuição para a atividade empresarial e para a sociedade;</p>	<p>Certificado de ensino superior</p>		
<p>h) certificação que aborde aspectos da governança corporativa, documentos societários, planejamento estratégico, conceitos básicos de finanças e economia, planejamento orçamentário e gestão de riscos;</p>	<p>Certificação de dirigentes</p>	<p>Opcional</p>	
<p>i) estilo de liderança (<i>assessment</i>);</p>	<p>Sugestões de <i>Assessment</i>:</p> <p>a) <i>Coach Assessment</i>; ou</p> <p>b) Análise de Perfil Pessoal (PPA); ou</p> <p>c) Avaliação de Potencial e Perfil (APP); ou</p> <p>d) Teste de Liderança Situacional (TLS).</p>		
<p>j) traços de personalidade (<i>assessment</i>);</p>	<p>Sugestões de <i>Assessment</i>: DISC.</p> <p>Sugestões de testes psicológicos:</p> <p>a) Inventário Fatorial de Personalidade (IFP- II); ou</p> <p>b) Inventário dos 6 Fatores de Personalidade (IFP-6); ou</p> <p>c) <i>Human Guide</i>; ou</p> <p>d) <i>Myers-Briggs Type Indicator</i> – Inventário de Tipos Psicológicos (MBTI).</p>		
<p>k) experiência e <i>expertise</i> técnica em uma ou mais áreas de interesse da entidade.</p>	<p>Certificação CPA 10 (Anbima)</p> <p>Em caso de seleção interna, realização de trilhas e cursos do Sicoob Universidade.</p>	<p>Análise Curricular</p> <p>Em caso de seleção interna, realização de trilhas e cursos do Sicoob Universidade.</p>	
<p>2. Habilidades interpessoais – recomenda-se aferir:</p> <p>a) capacidade de trabalhar em equipe;</p> <p>b) capacidade de liderar e influenciar pessoas;</p>	<p>Sugestões de <i>Assessment</i>:</p> <p>a) DISC;</p> <p>b) Análise de Perfil Pessoal (PPA);</p> <p>c) Avaliação de Potencial e Perfil (APP).</p> <p>Sugestões de testes psicológicos:</p>		



f) pesquisar se não há outras situações, ocorrências ou circunstâncias análogas julgadas relevantes pelo Banco Central do Brasil.
2. Ser residente no país: <b>SOLICITAR</b> comprovante de residência em nome do candidato. Exemplo: notificação do Imposto de Renda do último exercício; recibo da declaração referente ao último exercício; contrato de locação em que figure como locatário;
3. 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 à pena que vede, ainda que temporariamente, o acesso a cargos públicos: a) emitir os seguintes documentos: certidão de antecedentes criminais (Portal Gov.br, ou sítio da Polícia Federal e da Política Civil); certidões negativas, nada consta cível, criminal, entre outras disponíveis nos sítios dos tribunais estaduais e federais de cada região e comprovante de regularidade no Cadastro de Emitentes de Cheques sem Fundos do Banco Central (CCF); b) obter declaração do indicado.
4. 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 entidades de previdência complementar, sociedades seguradoras, sociedades de capitalização, companhias abertas ou entidades sujeitas à supervisão da Comissão de Valores Mobiliários: a) verificar situação jurídica no sítio do Banco Central do Brasil; b) obter declaração do indicado.
5. Não responder por, inadimplemento de obrigações e outras ocorrências ou circunstâncias análogas: a) realizar pesquisa da situação cadastral no Sisbr; b) realizar pesquisa em bancos de dados cadastrais e órgãos fazendários; c) realizar pesquisa nos cartórios de protesto de títulos competentes; d) realizar pesquisa nas secretarias estadual e municipal de fazenda competentes; e) realizar pesquisa na Receita Federal do Brasil; f) realizar pesquisa nos tribunais de contas da União e estaduais competentes; g) obter declaração do indicado.
6. Não estar declarado falido ou insolvente: a) realizar pesquisa da situação cadastral no Sisbr; b) realizar pesquisa em bancos de dados cadastrais; c) obter declaração do indicado.
7. 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.

**Observação:** as pesquisas e verificações indicadas no quadro acima devem ser adequadas/adaptadas ao contido no normativo que rege sobre a eleição da cooperativa.

6.2.3 Além da verificação de atendimento aos pré-requisitos do cargo citados acima, o futuro diretor deverá firmar declaração e comprovar o cumprimento dos critérios de indicação/seleção conforme a etapa I anterior.

### 6.3 Etapa III – Avaliação de desempenho

6.3.1 Avaliação é a mensuração das competências para o desempenho no cargo.

6.3.2 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;
- c) do diretor-executivo junto aos possíveis sucessores.

6.3.3 Compete ao presidente do Conselho reportar o resultado da realização do ciclo anual das avaliações de desempenho ao Conselho de Administração.

6.3.4 As avaliações realizadas seguirão o modelo sistêmico parametrizado na *Plataforma de Gestão de Pessoas (Success)* e, além de preverem indicadores comportamentais, poderão prever metas:

Forma de avaliação	Questionário – Avaliação
Técnica de mapeamento de competências	Questionário com 2 (dois) indicadores comportamentais para cada competência (Anexo II deste Plano)
	<b>Competências</b>
	Visão Estratégica do Negócio com Foco em Resultado
	Foco na Eficiência e Eficácia
	Relacionamento Institucional
	Visão de Mercado
	Liderança
	Tomada de Decisão

6.3.5 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.

## 6.4 Etapa IV – Atualização de conhecimentos

6.4.1 A atualização de conhecimentos ocorre por meio de ações de desenvolvimento com o objetivo de aperfeiçoar ou adquirir conhecimentos.

6.4.2 A capacitação contínua é um exercício fundamental para a excelência na governança apoiada nas boas práticas de gestão.

6.4.3 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.

6.4.4 As ações de capacitação constarão do Plano Institucional de Capacitação de Dirigentes, aprovado anualmente pelo Conselho de Administração do Sicoob Confederação.

6.4.5 Seu cumprimento será monitorado para efeito de renovação da Certificação de Dirigente, obrigatória para diretores executivos nos termos da Política de Certificação de Dirigentes do Sicoob.

## **6.5 Etapa V – Retenção de diretores**

6.4.1 O processo de retenção de diretores contempla a Política de Remuneração praticada pela cooperativa, revisada periodicamente à luz das diretrizes sistêmicas fixadas pelo Sicoob Confederação e das práticas de mercado.

6.4.2 A proposta de remuneração de administradores (enviada pelo Conselho de Administração) é apreciada anualmente pela Assembleia Geral Ordinária.

## Anexo I

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

Identificação do conselheiro: \_\_\_\_\_

Data de realização da avaliação: \_\_\_\_\_

## I. Estratégia de negócios e riscos corporativos

1	<p>Você conhece, entende e atua como guardião da missão, da visão, dos valores, da estratégia e dos 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>O Conselho de Administração supervisiona, de forma adequada, o plano estratégico e o orçamento anual, monitorando o progresso do que foi planejado <i>versus</i> o realizado?</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>O Conselho de Administração 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 impactar os resultados e a longevidade da organização?</p> <p><input type="checkbox"/> Não / Há necessidade significativa de melhoria</p>

	<input type="checkbox"/> Algumas vezes / Há espaço para melhoria <input type="checkbox"/> Na maioria das vezes / Adequado <input type="checkbox"/> Sim / Excelente <input type="checkbox"/> Desconheço / Não se aplica
--	---

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

6	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.)? <input type="checkbox"/> Não / Há necessidade significativa de melhoria <input type="checkbox"/> Algumas vezes / Há espaço para melhoria <input type="checkbox"/> Na maioria das vezes / Adequado <input type="checkbox"/> Sim / Excelente <input type="checkbox"/> Desconheço / Não se aplica
7	O Conselho de Administração interage de forma adequada com os acionistas/associados? <input type="checkbox"/> Não / Há necessidade significativa de melhoria <input type="checkbox"/> Algumas vezes / Há espaço para melhoria <input type="checkbox"/> Na maioria das vezes / Adequado <input type="checkbox"/> Sim / Excelente <input type="checkbox"/> Desconheço / Não se aplica
8	O Conselho de Administração tem um Regimento Interno e o segue em todas as atividades? <input type="checkbox"/> Não / Há necessidade significativa de melhoria <input type="checkbox"/> Algumas vezes / Há espaço para melhoria <input type="checkbox"/> Na maioria das vezes / Adequado <input type="checkbox"/> Sim / Excelente <input type="checkbox"/> Desconheço / Não se aplica
9	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, Plano de Sustentabilidade etc.? <input type="checkbox"/> Não / Há necessidade significativa de melhoria <input type="checkbox"/> Algumas vezes / Há espaço para melhoria <input type="checkbox"/> Na maioria das vezes / Adequado <input type="checkbox"/> Sim / Excelente <input type="checkbox"/> Desconheço / Não se aplica
10	O Conselho de Administração comunica, claramente, à Diretoria e aos responsáveis pela Governança Corporativa, suas necessidades de informações? <input type="checkbox"/> Não / Há necessidade significativa de melhoria <input type="checkbox"/> Algumas vezes / Há espaço para melhoria <input type="checkbox"/> Na maioria das vezes / Adequado

	<input type="checkbox"/> Sim / Excelente <input type="checkbox"/> Desconheço / Não se aplica
11	As reuniões do Conselho de Administração são realizadas com frequência adequada? <input type="checkbox"/> Não / Há necessidade significativa de melhoria <input type="checkbox"/> Algumas vezes / Há espaço para melhoria <input type="checkbox"/> Na maioria das vezes / Adequado <input type="checkbox"/> Sim / Excelente <input type="checkbox"/> Desconheço / Não se aplica
12	O Conselho de Administração tem uma agenda estabelecida com antecedência (cronograma anual de assuntos), contemplando temas estratégicos prioritários, relatórios financeiros, planos de investimentos, programas de recursos humanos e planos comerciais de produtos/serviços? <input type="checkbox"/> Não / Há necessidade significativa de melhoria <input type="checkbox"/> Algumas vezes / Há espaço para melhoria <input type="checkbox"/> Na maioria das vezes / Adequado <input type="checkbox"/> Sim / Excelente <input type="checkbox"/> Desconheço / Não se aplica
13	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? <input type="checkbox"/> Não / Há necessidade significativa de melhoria <input type="checkbox"/> Algumas vezes / Há espaço para melhoria <input type="checkbox"/> Na maioria das vezes / Adequado <input type="checkbox"/> Sim / Excelente <input type="checkbox"/> Desconheço / Não se aplica
14	Nas reuniões do Conselho de Administração existe tempo suficiente para discussão dos assuntos apresentados? Há equilíbrio entre o tempo de apresentação e debate? <input type="checkbox"/> Não / Há necessidade significativa de melhoria <input type="checkbox"/> Algumas vezes / Há espaço para melhoria <input type="checkbox"/> Na maioria das vezes / Adequado <input type="checkbox"/> Sim / Excelente <input type="checkbox"/> Desconheço / Não se aplica
15	A documentação/material para as reuniões é disponibilizada com tempo de antecedência para preparação adequada dos conselheiros? <input type="checkbox"/> Não / Há necessidade significativa de melhoria <input type="checkbox"/> Algumas vezes / Há espaço para melhoria <input type="checkbox"/> Na maioria das vezes / Adequado <input type="checkbox"/> Sim / Excelente <input type="checkbox"/> Desconheço / Não se aplica
16	A documentação/material disponibilizado para as reuniões é preparada(o) de acordo com a demanda dos conselheiros, apresentando sínteses executivas e propostas claras e objetivas?

	<input type="checkbox"/> Não / Há necessidade significativa de melhoria <input type="checkbox"/> Algumas vezes / Há espaço para melhoria <input type="checkbox"/> Na maioria das vezes / Adequado <input type="checkbox"/> Sim / Excelente <input type="checkbox"/> Desconheço / Não se aplica
17	<p>Você percebe que os conselheiros se preparam, adequadamente, para as reuniões e têm participação efetiva durante as apresentações e os debates, fazendo perguntas adequadas e pertinentes à Diretoria?</p> <input type="checkbox"/> Não / Há necessidade significativa de melhoria <input type="checkbox"/> Algumas vezes / Há espaço para melhoria <input type="checkbox"/> Na maioria das vezes / Adequado <input type="checkbox"/> Sim / Excelente <input type="checkbox"/> Desconheço / Não se aplica
18	<p>Existe e funciona o Portal de Governança?</p> <input type="checkbox"/> Não / Há necessidade significativa de melhoria <input type="checkbox"/> Algumas vezes / Há espaço para melhoria <input type="checkbox"/> Na maioria das vezes / Adequado <input type="checkbox"/> Sim / Excelente <input type="checkbox"/> Desconheço / Não se aplica
19	<p>Os conselheiros acompanham o cumprimento dos objetivos estratégicos estabelecidos e participam dos debates, agregando valor às decisões?</p> <input type="checkbox"/> Não / Há necessidade significativa de melhoria <input type="checkbox"/> Algumas vezes / Há espaço para melhoria <input type="checkbox"/> Na maioria das vezes/ Adequado <input type="checkbox"/> Sim/ Excelente <input type="checkbox"/> Desconheço / Não se aplica
20	<p>Além das reuniões formais, ocorrem discussões informais que promovam a integração do Conselho de Administração?</p> <input type="checkbox"/> Não / Há necessidade significativa de melhoria <input type="checkbox"/> Algumas vezes / Há espaço para melhoria <input type="checkbox"/> Na maioria das vezes / Adequado <input type="checkbox"/> Sim / Excelente <input type="checkbox"/> Desconheço / Não se aplica
21	<p>O respeito pessoal e profissional predomina nas relações entre os conselheiros?</p> <input type="checkbox"/> Não / Há necessidade significativa de melhoria <input type="checkbox"/> Algumas vezes / Há espaço para melhoria <input type="checkbox"/> Na maioria das vezes / Adequado <input type="checkbox"/> Sim / Excelente <input type="checkbox"/> Desconheço / Não se aplica

22	<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>
23	<p>O Conselho de Administração promove reuniões 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>
24	<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>
25	<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>
26	<p>O Conselho de Administração tem sido um ambiente/colegiado de aconselhamento para o diretor-presidente e seus subordinados (Diretoria Executiva)?</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>O conselheiro entende que existe uma clara separação entre as decisões/funções do Conselho de Administração e da Diretoria Executiva?</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>

Desconheço / Não se aplica**III. Desempenho individual**

28	<p>Você considera que o seu preparo pessoal, grau de dedicação e a sua 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>
29	<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>
30	<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>
31	<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>
32	<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>
33	<p>Aje com ética e responsabilidade no exercício da função (observa o previsto no Pacto de Ética do Sicoob)?</p>

	<input type="checkbox"/> Não / Há necessidade significativa de melhoria <input type="checkbox"/> Algumas vezes / Há espaço para melhoria <input type="checkbox"/> Na maioria das vezes / Adequado <input type="checkbox"/> Sim / Excelente <input type="checkbox"/> Desconheço / Não se aplica
34	Na qualidade de conselheiro, quais são as suas sugestões para melhorar a atuação do Conselho de Administração?
35	Na qualidade de conselheiro, qual é a sua proposta de agenda para o Conselho de Administração, considerando o próximo exercício fiscal?

**IV. Atuação dos Comitês de assessoramento** (é recomendado que as perguntas abaixo sejam realizadas para cada um dos colegiados subordinados ao Conselho de Administração)

36	O conselheiro entende que o Comitê ____ ( <i>inserir o nome do colegiado. Por exemplo: Comitê de Auditoria, Comitê de Riscos etc.</i> ) faz o seu papel de apoiar e aprofundar as discussões para facilitar a tomada de decisões pelo Conselho de Administração?  <input type="checkbox"/> Não / Há necessidade significativa de melhoria <input type="checkbox"/> Algumas vezes / Há espaço para melhoria <input type="checkbox"/> Na maioria das vezes / Adequado <input type="checkbox"/> Sim / Excelente <input type="checkbox"/> Desconheço / Não se aplica
37	O conselheiro entende que o número de reuniões do Comitê ____ ( <i>colocar o nome do colegiado. Por exemplo: Comitê de Auditoria, Comitê de Riscos etc.</i> ) é adequado para o exercício das suas funções/atividades?  <input type="checkbox"/> Não / Há necessidade significativa de melhoria <input type="checkbox"/> Algumas vezes / Há espaço para melhoria <input type="checkbox"/> Na maioria das vezes / Adequado <input type="checkbox"/> Sim / Excelente <input type="checkbox"/> Desconheço / Não se aplica
38	O Comitê ____ ( <i>inserir o nome do colegiado. Por exemplo: Comitê de Auditoria, Comitê de Riscos etc.</i> ) dispõe de regimento/regulamento aprovado e revisado periodicamente pelo Conselho de Administração?  <input type="checkbox"/> Não / Há necessidade significativa de melhoria <input type="checkbox"/> Algumas vezes / Há espaço para melhoria <input type="checkbox"/> Na maioria das vezes / Adequado <input type="checkbox"/> Sim / Excelente <input type="checkbox"/> Desconheço / Não se aplica

## Anexo II Avaliação de Desempenho de Diretores

Critérios de Avaliação	Escala de Aferição
<p><b>Visão Estratégica do Negócio com Foco em Resultado</b></p> <p>Descrição: 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> <p>a) acompanha o alcance de objetivos e metas da Diretoria sob sua responsabilidade, entregando resultados concretos e de qualidade, com foco estratégico no médio e longo prazo.</p> <p>b) responde pelos resultados da Diretoria 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.</p>	
<p><b>Foco na Eficiência e Eficácia</b></p> <p>Descrição: agregar valor ao Sicoob por meio da otimização de recursos e identificação de oportunidades de negócios.</p> <p>a) Define prioridades sobre orçamento e alocação de recursos em sua Diretoria Executiva, influenciando a definição de prioridades e investimentos da entidade.</p> <p>b) Garante a consistência entre o planejamento de sua Diretoria Executiva e a estratégia organizacional, respondendo pelo alinhamento de seus gestores às diretrizes definidas.</p>	1 – Ponto de atenção 2 – Atende parcialmente 3 – Atende 4 – Supera
<p><b>Relacionamento Institucional</b></p> <p>Descrição: representar o Sicoob e zelar pela sua imagem institucional articulando e estabelecendo alianças estratégicas para o fortalecimento da marca.</p> <p>a) representa internamente projetos e iniciativas estratégicas de âmbito corporativo, com foco na cooperação, integração de esforços e para a realização dos objetivos conjuntos;</p> <p>b) articula-se, interna e externamente, estabelecendo contatos e parcerias estratégicas, com foco na cooperação e integração de esforços para o alcance de benefícios conjuntos.</p>	
<p><b>Visão de Mercado</b></p> <p>Descrição: posicionar o Sicoob como agente de desenvolvimento local, defendendo a sustentabilidade econômica da entidade e sua expansão para o mercado, a fim de atender as necessidades do seu mercado.</p> <p>a) acompanha as principais variáveis e tendências relacionadas ao negócio, discutindo e planejando, junto a seus pares, ações corporativas para assegurar o posicionamento da entidade;</p> <p>b) demonstra equilíbrio e foco em suas decisões atuando com dinamismo e flexibilidade em cenários que envolvem alto grau de incerteza, mantendo o nível de eficiência e produtividade da entidade.</p>	1 – Ponto de atenção 2 – Atende parcialmente 3 – Atende 4 – Supera
<p><b>Liderança</b></p>	

Descrição: 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.

- a) define (em colegiado) as estratégias da entidade (foco no longo prazo) e as dissemina, contextualizando suas implicações e contribuindo para a construção de uma visão integrada dos gestores e profissionais da entidade;
- b) delega responsabilidades e desafios ao grupo gerencial sob sua responsabilidade, definindo papéis e mobilizando-os para o alcance dos resultados organizacionais.

#### **Tomada de Decisão**

Descrição: tomar decisões consistentes com os objetivos estabelecidos considerando riscos e impactos na entidade:

- a) 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.
- b) toma decisões com visão corporativa e julgamento independente, tendo como premissa padrões, políticas e valores da entidade.