



PLANO DE SUCESSÃO DE ADMINISTRADORES

SICOOB COOESA

Sumário

03 Apresentação

03 Objetivos

03 Premissas

04 Etapas do Plano de Sucessão

04 Etapas - Conselho de Administração

07 Etapas - Diretoria Executiva

12 Anexo

18 Anexo II

1. APRESENTAÇÃO

1.1 Este Plano de Sucessão de Administradores:

- a) contém os requisitos mínimos para dar cumprimento à Política de Sucessão de Administradores do Sicoob Cooesa, podendo ser ajustado às especificidades e aos critérios regionais, por iniciativa da respectiva cooperativa central;
- b) é voltado à alta administração do Sicoob Cooesa e cooperativas singulares, compreendendo a Diretoria Executiva, o Conselho de Administração e aos potenciais sucessores.
- c) estabelece ações para a transição de comando, garantindo a regular continuidade dos negócios.

1.2 O Conselho de Administração, principal órgão da governança corporativa de cada organização, aprova, supervisiona e controla este Plano de Sucessão de Administradores.

2. OBJETIVOS

2.1 O Plano de Sucessão de Administradores 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 O Plano de Sucessão de Administradores tem como premissas:

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

4. ETAPAS DO PLANO DE SUCESSÃO

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

- I. Indicação (identificação) dos possíveis integrantes;
- II. Verificação dos pré-requisitos para exercício da função;
- III. Avaliação de desempenho;
- IV. Atualização de conhecimentos.

4.2 As etapas do Plano de Sucessão de Administradores para os diretores:

- I. Identificação/seleção;
- II. Verificação dos pré-requisitos para exercício da função;
- III. Avaliação de desempenho
- IV. Atualização de conhecimentos
- V. Retenção (diretores).

5. ETAPAS - CONSELHO DE ADMINISTRAÇÃO

5.1 Etapa I – Indicação (identificação)

- A indicação (identificação) dos possíveis candidatos ao Conselho de Administração ocorrerá conforme o Regulamento Eleitoral da cooperativa.

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

- O procedimento de indicação, realizado nos termos do Regulamento Eleitoral da cooperativa, leva à verificação dos pré-requisitos exigidos pela lei e regulamentação em vigor para o exercício do cargo.
- Para atendimento aos pré-requisitos, os candidatos devem apresentar informações detalhadas no currículo e evidenciá-las por meio de documentos comprobatórios.
- A verificação das informações apresentadas será feita mediante consulta em sistemas públicos e privados de cadastros e informações, de 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

- a) apresentar reputação ilibada: pesquisar e verificar a existência de eventual informação desabonadora associada ao nome do candidato;
- pesquisar se não há processo-crime ou inquérito policial a que esteja respondendo o candidato, ou qualquer sociedade de que seja ou tenha sido, à época dos fatos, controlador ou administrador;
 - pesquisar se não há processo judicial ou administrativo que tenha relação com o Sistema Financeiro Nacional;
 - pesquisar se não há outras situações, ocorrências ou circunstâncias julgadas relevantes pelo Banco Central do Brasil.
- 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 de IR referente ao último exercício; contrato de locação em que figure como locatário.
- 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 criminal que vede, ainda que temporariamente, o acesso a cargos públicos:
- emitir os seguintes documentos: Certidão de Antecedentes Criminais (sítio da Polícia Federal e da Polícia Civil); certidões negativas, nada consta cível, criminal, dentre 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);
 - obter declaração do indicado.

- d) não estar declarado inabilitado ou suspenso para o exercício de cargos de conselheiro fiscal, de conselheiro de administração, de diretor ou de sócio administrador:
- verificar situação jurídica no sítio do Banco Central do Brasil;
 - obter declaração do indicado.
- e) não responder, nem qualquer empresa da qual seja controlador ou administrador, por protesto de títulos, cobranças judiciais, emissão de cheques sem fundos, inadimplemento de obrigações e outras ocorrências ou circunstâncias análogas. Realizar as seguintes pesquisas:
- situação cadastral no Sisbr;
 - em 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;
 - obter declaração do indicado.
- f) não estar declarado falido ou insolvente. Realizar as seguintes pesquisas:
- situação cadastral no Sisbr;
 - bancos de dados cadastrais;
 - obter declaração do indicado.
- g) não ter controlado ou administrado, nos dois anos que antecedem a eleição, firma ou sociedade objeto de declaração de insolvência, liquidação, intervenção, falência ou recuperação judicial: • realizar pesquisa nos órgãos competentes;
- obter declaração do indicado.
- h) 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. Cabe à cooperativa decidir se as consultas, pesquisas e certidões dos candidatos serão de responsabilidade da cooperativa ou de cada candidato no momento da inscrição.

- 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
capacidade técnica e gerencial – a ser atendida por: <ul style="list-style-type: none"> • visão estratégica, sistêmica e de longo prazo; • conhecimento das melhores práticas de governança; • noções de legislação aplicável às funções do cargo; 	Análise curricular
• formação acadêmica: <ul style="list-style-type: none"> - Formação básica (Ensino Médio); ou - formação técnica; ou - formação superior. 	Certificado de conclusão
• participação em cursos e outros eventos na área do cooperativismo.	Certificado de participação
• desejável experiência em área financeira.	Análise curricular

5.3 Etapa III – Avaliação de desempenho

- A avaliação é uma técnica de coleta de dados com perguntas pré-definidas que norteiam o exercício da função.

Forma de avaliação	Questionário – Avaliação (Anexo I)	
Técnica de coleta de dados (autoavaliação)	Tema das perguntas	Número das perguntas no questionário
	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 27

- 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.

5.4 Etapa IV – Atualização de conhecimentos

- Ocorre por meio de ações de desenvolvimento com o objetivo de aperfeiçoar ou adquirir conhecimentos.
- A capacitação contínua é um exercício fundamental para a excelência na governança apoiada nas boas práticas de gestão.
- As ações de capacitação devem constar no Plano Institucional de Capacitação de Dirigentes, aprovado anualmente pelo Conselho de Administração do Sicoob Confederação.
- Seu cumprimento será monitorado para efeito de renovação da Certificação de Dirigente, obrigatória para diretores executivos e facultativa para os conselheiros, nos termos da Política de Certificação de Dirigentes.
- Previamente à eleição, para a formação básica de futuros conselheiros, recomenda-se a realização das trilhas de aprendizado disponíveis no Plano Institucional de Capacitação de Dirigentes.

6. ETAPAS - DIRETORIA EXECUTIVA

6.1 Etapa I – Identificação/seleção

- 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 regulamentos relativos à sua atuação e experiência.
- De forma a oferecer apoio técnico e transparência na etapa de identificação, no caso de candidato externo, pode ser contratada empresa especializada para aplicação de instrumentos de avaliação de competências e perfil.

Critérios de seleção	Instrumentos de aferição
a) capacidade técnica e gerencial - recomenda-se a análise, verificando conhecimentos em: <ul style="list-style-type: none"> visão estratégica, sistêmica e de longo prazo; conhecimento das melhores práticas de governança; noções de legislação aplicável às funções do cargo; capacidade de ler e entender relatórios gerenciais, contábeis e financeiros; conhecimento do perfil de risco da entidade; 	Análise curricular
<ul style="list-style-type: none"> competências profissionais; 	Entrevista - individual/coletiva - coordenada por um membro do Conselho de Administração
<ul style="list-style-type: none"> formação acadêmica com reconhecida contribuição para atividade empresarial e para a sociedade; 	Entrevista ou Assessment (testes)
<ul style="list-style-type: none"> certificação que aborde aspectos da governança corporativa, documentos societários, planejamento estratégico, conceitos básicos de finanças e economia, planejamento orçamentário e gestão de riscos; 	Certificado de ensino superior
	Certificação de dirigentes

<ul style="list-style-type: none"> estilo de liderança (assessment); 	Sugestões de Assessment: <ul style="list-style-type: none"> Coach Assessment; DISC; ou Análise de Perfil Pessoal (PPA); ou Avaliação de Potencial e Perfil (APP); ou Teste de Liderança Situacional (TLS). <p>De que forma a cooperativa realiza estes testes? Para identificar o perfil comportamental</p>
---	--

	<ul style="list-style-type: none"> • traços de personalidade (assessment); 	Sugestões de Assessment: DISC Sugestões de testes psicológicos: <ul style="list-style-type: none"> • Inventário Fatorial de Personalidade (IFP-II); ou • Inventário dos 6 Fatores de Personalidade (IFP-6); ou • Human Guide; ou • Myers-Briggs Type Indicator - Inventário de Tipos Psicológicos (MBTI).
	<ul style="list-style-type: none"> • experiência e expertise técnica em uma ou mais áreas de interesse da entidade. 	Certificação CPA 10 (Anbima) Em caso de seleção interna, realização de trilhas e cursos do Sicoob Universidade.
	b) habilidades interpessoais - recomenda-se aferir: <ul style="list-style-type: none"> • capacidade de trabalhar em equipe; • capacidade de liderar e influenciar pessoas; • autogestão; • comunicação. 	Sugestões de Assessment: <ul style="list-style-type: none"> • DISC; • Análise de Perfil Pessoal (PPA); • Avaliação de Potencial e Perfil (APP); • Sugestões de testes psicológicos: • Inventário de Habilidades Sociais II (IHS-Del-Prette); ou • Myers-Briggs Type Indicator - Inventário de Tipos Psicológicos (MBTI).
	c) experiência - recomenda-se aferir por meio de análise curricular e entrevistas: <ul style="list-style-type: none"> • atividade profissional em cargos de gestão; • experiência e vivência em governança corporativa, por meio de participação ou apoio a outros conselhos; • participação em eventos do segmento financeiro, sendo: congressos, conferências, seminários, workshops etc.; • participação de seção de Planejamento Estratégico. 	Análise curricular e entrevista

- Compete ao Conselho de Administração conduzir a seleção do principal executivo e acompanhar a dos demais executivos.

6.2 Etapa II – Verificação dos pré-requisitos para exercício do mandato

- Em paralelo ao procedimento de identificação/seleção do candidato, será realizada a verificação dos pré-requisitos exigidos pela lei e regulamentação em vigor para o exercício do cargo.
- A verificação das informações apresentadas será feita mediante consulta em sistemas públicos e privados de cadastros e informações, de 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		
a) apresentar reputação ilibada:		
<ul style="list-style-type: none"> • pesquisar e verificar a existência de eventual informação desabonadora associada ao nome do candidato; • 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. • pesquisar se não há processo-crime ou inquérito policial a que esteja respondendo o candidato, ou qualquer sociedade de que seja ou tenha sido, à época dos fatos, controlador ou administrador; • pesquisar se não há processo judicial ou administrativo que tenha relação com o Sistema Financeiro Nacional; • pesquisar se não há outras situações, ocorrências ou circunstâncias julgadas relevantes pelo Banco Central do Brasil. 		
b) ser residente no país: SOLICITAR comprovante de residência em nome do candidato. Exemplo: notificação do Imposto de Renda do último exercício; recibo da declaração de IR referente ao último exercício; contrato de locação em que figure como locatário;		
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 criminal que vede, ainda que temporariamente, o acesso a cargos públicos:		
<ul style="list-style-type: none"> • emitir os seguintes documentos: Certidão de Antecedentes Criminais (sítio da Polícia Federal e da Polícia Civil); certidões negativas, nada consta cível, criminal, dentre outras disponíveis nos sítios dos tribunais estatais e federais de cada região e comprovante de regularidade no Cadastro de Emitentes de Cheques sem Fundos do Banco Central (CCF) • obter declaração do indicado 		
d) não estar declarado inabilitado ou suspenso para o exercício de cargos de conselheiro fiscal, de conselheiro de administração, de diretor ou de sócio administrador:		
<ul style="list-style-type: none"> • verificar situação jurídica no sítio do Banco Central do Brasil; • obter declaração do indicado. 		
e) não responder, nem qualquer empresa da qual seja controlador ou administrador, por protesto de títulos, cobranças judiciais, emissão de cheques sem fundos, inadimplemento de obrigações e outras ocorrências ou circunstâncias análogas. Realizar as seguintes pesquisas:		
<ul style="list-style-type: none"> • situação cadastral no Sisbr; • em 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; • obter declaração do indicado. 		
f) não estar declarado falido ou insolvente. Realizar as seguintes pesquisas:		
<ul style="list-style-type: none"> • situação cadastral no Sisbr; • em bancos de dados cadastrais; • obter declaração do indicado. 		
g) não ter controlado ou administrado, nos dois anos que antecedem a seleção, firma ou sociedade objeto de declaração de insolvência, liquidação, intervenção, falência ou recuperação judicial:	<ul style="list-style-type: none"> • realizar pesquisa nos órgãos competentes; • obter declaração do indicado. 	h) 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.
<ul style="list-style-type: none"> • realizar pesquisa nos órgãos competentes; • obter declaração do indicado. 		
h) 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.

- 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 etapa I anterior.

6.3 Etapa III – Avaliação de desempenho

- Avaliação é a mensuração das competências para o desempenho no cargo.
- A condução da avaliação de desempenho é de responsabilidade:
 - a) do Presidente do Conselho de Administração junto ao Diretor-Presidente superintendente;
 - b) do Presidente do Conselho de Administração e/ou do Diretor-Presidente superintendente junto aos demais diretores executivos;
 - c) do Diretor-Executivo junto aos possíveis sucessores.
- Compete ao presidente do Conselho de Administração reportar o resultado da realização do ciclo anual das avaliações de desempenho aos demais conselheiros.
- As avaliações realizadas seguirão o modelo definido pela cooperativa que, além de preverem indicadores comportamentais, poderão prever metas:

Forma de avaliação	Questionário – Avaliação							
Técnica de mapeamento de competências	<p>Questionário com 2 indicadores comportamentais para cada competência (Anexo II deste Plano)</p> <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th style="text-align: center; padding: 5px;">Competências</th></tr> </thead> <tbody> <tr> <td style="padding: 5px;">Visão Estratégica do Negócio com Foco em Resultados</td></tr> <tr> <td style="padding: 5px;">Foco na Eficiência e Eficácia</td></tr> <tr> <td style="padding: 5px;">Relacionamento Institucional</td></tr> <tr> <td style="padding: 5px;">Visão de Mercado</td></tr> <tr> <td style="padding: 5px;">Liderança</td></tr> <tr> <td style="padding: 5px;">Tomada de Decisão</td></tr> </tbody> </table>	Competências	Visão Estratégica do Negócio com Foco em Resultados	Foco na Eficiência e Eficácia	Relacionamento Institucional	Visão de Mercado	Liderança	Tomada de Decisão
Competências								
Visão Estratégica do Negócio com Foco em Resultados								
Foco na Eficiência e Eficácia								
Relacionamento Institucional								
Visão de Mercado								
Liderança								
Tomada de Decisão								

- 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

- A atualização de conhecimentos ocorre por meio de ações de desenvolvimento com o objetivo de aperfeiçoar ou adquirir conhecimentos.
- A capacitação contínua é um exercício fundamental para a excelência na governança apoiada nas boas práticas de gestão.

- A obtenção da certificação de dirigentes do Sicoob na categoria diretores é obrigatória a todos os diretores do sistema e deve ser obtida no primeiro ano de atuação no cargo.
- As ações de capacitação constarão do Plano Institucional de Capacitação de Dirigentes, aprovado anualmente pelo Conselho de Administração do Sicoob Confederação.
- 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

- O processo de retenção de diretores contempla a política de remuneração praticada pela cooperativa, que é revisada periodicamente com base em práticas de mercado.
- A proposta de remuneração de administradores (enviada pelo Conselho de Administração) é apreciada anualmente pela Assembleia Geral Ordinária.

Anexo I

Identificação do conselheiro:

Data de realização da avaliação:

Avaliação de desempenho de conselheiros de administração (autoavaliação)

I. Estratégia de negócios e riscos corporativos

1	<p>Você conhece e entende a missão, a visão, os valores, a estratégia e o plano de negócios do Sicoob?</p> <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</p>
2	<p>Você acredita que o Conselho de Administração do qual 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 <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</p>
3	<p>Você percebe que as discussões realizadas pelo Conselho estão focadas na estratégia do negócio do Sicoob e priorizam, perante a diretoria, as questões relevantes e de maior impacto nos resultados?</p> <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</p>
4	<p>Você acredita que o Conselho de Administração do qual 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 precisão e qualidade das informações enviadas pela diretoria?</p> <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</p>

f

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 cooperados?</p> <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</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 <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</p>
7	<p>O Conselho de Administração interage de forma adequada com os cooperados?</p> <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</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 <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</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 <input type="checkbox"/> Algumas vezes / Há espaço para melhoria</p>



	<input type="checkbox"/> Na maioria das vezes / Adequado <input type="checkbox"/> Sim / Excelente <input type="checkbox"/> Desconheço / Não se aplica
10	<p>O Conselho de Administração comunica de forma clara à Diretoria Executiva e aos responsáveis pela Governança Corporativa suas necessidades de informações?</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
11	<p>As reuniões do Conselho de Administração são realizadas com frequência adequada?</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
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> <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	<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> <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

	Nas reuniões do Conselho de Administração existe tempo suficiente para discussão dos assuntos apresentados e equilíbrio entre o tempo de apresentação e debate de cada um deles?
14	<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	<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> <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	<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
17	<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

	O Conselho de Administração conta com a quantidade e qualidade de comitês requeridos às suas necessidades (Estratégia, RH, Auditoria, Finanças, 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
18	O Conselho de Administração mantém reuniões separadas com os auditores externos? <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	O Conselho de Administração dedica tempo suficiente e realiza um trabalho adequado na avaliação do diretor-superintendente? <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	O Conselho de Administração dedica tempo suficiente e estabelece as diretrizes para a sucessão do diretor-presidente? <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	O Conselho de Administração dedica tempo suficiente e estabelece as diretrizes para a sucessão do diretor-presidente? <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

III. Desempenho individual



	<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 <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</p>
22	<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 <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</p>
23	<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 <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</p>
24	<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 <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</p>
25	<p>Como membro, quais são as suas sugestões para melhorar a atuação do Conselho de Administração?</p>
26	

27

Na qualidade de conselheiro, qual é a sua proposta de agenda para o Conselho de Administração, considerando o próximo exercício fiscal?

F

Anexo II
Avaliação de desempenho de Diretores

Critérios de avaliação	Escala de aferição
<p>Visão Estratégica do Negócio com Foco em Resultado</p> <p><u>Descrição:</u> 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>Foco na Eficiência e Eficácia</p> <p><u>Descrição:</u> 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>	
<p>Relacionamento Institucional</p> <p><u>Descrição:</u> representar o Sicoob e zelar pela sua imagem institucional articulando e estabelecendo alianças estratégicas para 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</p>	<p style="text-align: center;">1 – Ponto de atenção 2 – Atende parcialmente 3 – Atende 4 – Supera</p>
<p>Visão de Mercado</p> <p><u>Descrição:</u> 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>	
<p>Liderança</p> <p><u>Descrição:</u> 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> <p>a) define (em colegiado) as estratégias da entidade (foco no longo prazo) e as dissemina, contextualizando suas implicações e contribuindo para construção de uma visão integrada dos gestores e profissionais da entidade;</p>	

8

- 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.


MARCIAS REJANE M. RAMOS
Presidente/SICOOB COOESA


JOSUÉ DUTRA DE MORAES
Vice-Presidente/SICOOB COOESA


AUGUSTO JOSE A. GAMBÔA
Conselheiro/SICOOB COOESA


WALDETE V. SEABRA GOMES
Conselheira/SICOOB COOESA


DAVID CARLOS PAULO DE OLIVEIRA
Conselheiro/SICOOB COOESA


VANJA BORDALLO PROENÇA
Conselheira/SICOOB COOESA



SICOOB