



1. Considerações gerais

- 1.1 O Plano de Sucessão de Administradores do Sicoob Copersul 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, e o 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 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.



Plano de Sucessão de Administradores do Sicoob Copersul

2. Conselho de Administração

Etapa I - Identificação

- 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.	Devem-se observar as condições exigidas.
b) Apresentar reputação ilibada: <ul style="list-style-type: none">• Realizar pesquisa na internet com o nome do candidato e verificar a existência de informação que o desabone;• 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.	
c) Ser residente no país: <ul style="list-style-type: none">• 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;	
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 criminal	



Plano de Sucessão de Administradores do Sicoob Copersul

<p>que vede, ainda que temporariamente, o acesso a cargos públicos:</p> <ul style="list-style-type: none">• 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).• Obter declaração do indicado.	
<p>e) Não estar declarado inabilitado ou suspenso para o exercício de cargos de conselheiro fiscal, de conselheiro de administração, de diretor:</p> <ul style="list-style-type: none">• Verificar situação jurídica no sítio do Banco Central do Brasil.• Obter declaração do indicado.	
<p>f) 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.</p> <ul style="list-style-type: none">• Realizar pesquisa da situação cadastral no Sisbr.• Realizar pesquisa em bancos de dados cadastrais e órgãos fazendários;• Realizar pesquisa nos cartórios de protesto de títulos competentes;• Realizar pesquisa nas secretarias estadual e municipal de Fazenda competentes;• Realizar pesquisa na Receita Federal do Brasil;• Realizar pesquisa nos tribunais de contas da União e estadual competente;• Obter declaração do indicado.	
<p>g) Não estar declarado falido ou insolvente.</p> <ul style="list-style-type: none">• Realizar pesquisa da situação cadastral no Sisbr.• Realizar pesquisa em bancos de dados cadastrais;• Obter declaração do indicado.	
<p>h) Não ter controlado ou administrado, nos 2 anos que antecedem a eleição ou nomeação, firma ou sociedade objeto de declaração de insolvência, liquidação, intervenção, falência ou recuperação judicial.</p> <ul style="list-style-type: none">• Realizar pesquisa nos órgãos competentes;• Obter declaração do indicado.	
<p>i) 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>	



Plano de Sucessão de Administradores do Sicoob Copersul

I.4 As condições acima, previstas na Resolução CMN 4122/2012 serão avaliadas à luz dos normativos emanados do Conselho Monetário Nacional e do Banco Central do Brasil.

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



Plano de Sucessão de Administradores do Sicoob Copersul

- 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).

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 28



Plano de Sucessão de Administradores do Sicoob Copersul

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 O Sicoob Copersul 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.
- I.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



Plano de Sucessão de Administradores do Sicoob Copersul

<p>a) Apresentar reputação ilibada:</p> <ul style="list-style-type: none">• Realizar pesquisa na internet com o nome do candidato e verificar a existência de informação que desabone;• 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.	<p>Devem-se observar as condições exigidas.</p>
<p>b) Ser residente no país: solicitar comprovante de residência em de 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 criminal que vede, ainda que temporariamente, o acesso a cargos públicos:</p> <ul style="list-style-type: none">• 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).• Obter Declaração do indicado	
<p>d) Não estar declarado inabilitado ou suspenso para o exercício de cargos de conselheiro fiscal, de conselheiro de administração, de diretor:</p> <ul style="list-style-type: none">• Verificar situação jurídica no sítio do Banco Central do Brasil.• Obter Declaração do indicado.	
<p>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.</p> <ul style="list-style-type: none">• Realizar pesquisa da situação cadastral no Sisbr.• Realizar pesquisa em bancos de dados cadastrais e órgãos fazendários;	



Plano de Sucessão de Administradores do Sicoob Copersul

<ul style="list-style-type: none"> • Realizar pesquisa nos cartórios de protesto de títulos competentes; • Realizar pesquisa nas secretarias estadual e municipal de fazenda competentes; • Realizar pesquisa na Receita Federal do Brasil; • Realizar pesquisa nos tribunais de contas da União e estadual competente; • Obter declaração do indicado. 	
f) Não estar declarado falido ou insolvente. <ul style="list-style-type: none"> • Realizar pesquisa da situação cadastral no Sisbr. • Realizar pesquisa em bancos de dados cadastrais; • Obter declaração do indicado. 	
g) Não ter controlado ou administrado, nos 2 anos que antecedem a nomeação, firma ou sociedade objeto de declaração de insolvência, liquidação, intervenção, falência ou recuperação judicial. <ul style="list-style-type: none"> • 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.	
Pré-requisitos ao cargo: Formação	Cooperativas de portes I, II e III
<p>Para Candidatos internos ou externos:</p> <p>a) Formação acadêmica e certificações:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Curso Superior Concluído, (preferencialmente nas áreas de exatas ou ciências sociais aplicadas) ou larga experiência; • Conhecimentos em contabilidade, riscos, tributos e legislação; • Conhecimentos avançados nos assuntos que estarão sob sua gestão; • Pós-graduação concluída em áreas gerenciais ou finanças (exigível unicamente para candidatos com curso superior); • ANBIMA CPA10 e/ou certificação superior. <p>Para candidatos externos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Participação em Cursos, Congressos, Conferências e Seminários na área financeira voltados ao constante aperfeiçoamento profissional. <p>Para candidatos internos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Participação em Cursos, Congressos, Conferências e Seminários relativos à área financeira com foco constante no aperfeiçoamento profissional, comprovado via certificado. • Aprovação na certificação de dirigentes ofertada por instituição parceira do Sicoob Universidade. 	<p>Certificado acadêmico; Certificado de conclusão.</p>
Pré-requisitos ao cargo: Experiência e habilidades	Cooperativas de portes I, II e III
<p>a) Capacidade técnica e gerencial, verificando, dentre outros, não cumulativamente:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Experiência mínima de 5 anos como gestor na área financeira e/ou de empresas/negócios; • Experiência na tomada de decisões a partir da análise de relatórios gerenciais; 	<p>Análise curricular; Análise documental.</p>



Plano de Sucessão de Administradores do Sicoob Copersul

<ul style="list-style-type: none"> • Vivência na gestão de equipes e desenvolvimento de pessoas; • Vivência em planejamento e gestão orçamentária; • Vivência na definição e implantação de Planejamento Estratégico; • Realização de prestação de contas e fechamentos financeiros parciais e globais; • Capacidade diagnóstica no que tange às necessidades de recursos humanos, financeiros, tecnológicos, físicos etc.; • Vivência na estruturação e otimização de processos e recursos; • Experiência na análise e viabilidade operacional e financeira de projetos; • Vivência no assessoramento da alta gestão nos processos de tomada de decisão. 	
<p>b) Conhecimentos em:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Visão estratégica, sistêmica e de longo prazo; • Melhores práticas de governança; • Legislação aplicável às funções do cargo; • Perfil de risco da entidade; • Análise e gestão de risco de crédito; • Mercado financeiro e gestão de ativos; • Planejamento orçamentário. • Relatórios gerenciais, contábeis e financeiros. 	
<p>c) habilidades interpessoais - recomenda-se aferir:</p> <ul style="list-style-type: none"> • capacidade de trabalhar em equipe; • capacidade de liderar e influenciar pessoas; • autogestão; • comunicação. 	<p>Avaliação técnica e psicológica utilizando recursos fornecidos pela Cooperativa</p>
<p>Pré-requisitos ao cargo: Disponibilidade</p>	<p>Cooperativas de portes I, II e III</p>
<p>a) Disponibilidade de tempo integral.</p>	<p>Análise curricular; Análise documental.</p>

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.



Plano de Sucessão de Administradores do Sicoob Copersul

- 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:
- Na contratação de consultoria especializada;
 - 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 ~~da Cooperativa ou~~ do Sicoob Central Crediminas, conduzir a checagem das exigências previstas na etapa de identificação e perfil comportamental conforme disposto na tabela abaixo.

Crítérios de Validação	Instrumentos de aferição
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.

Etapa III - Avaliação

- 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:
- do presidente do Conselho de Administração junto ao vice-presidente;
 - do presidente do Conselho de Administração E/OU do vice-presidente junto aos demais diretores executivos; e
 - 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.



Plano de Sucessão de Administradores do Sicoob Copersul

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) Visão Estratégica do Negócio com foco em resultado – 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">• 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;• 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.	<p>Escala de aferição</p> <p>1 – Ponto de atenção</p> <p>2 – Atende parcialmente</p> <p>3 – Atende</p> <p>4 – Supera</p>
<p>b) Foco na Eficiência e Eficácia – agregar valor ao Sicoob por meio da otimização de recursos e identificação de oportunidades de negócios:</p> <ul style="list-style-type: none">• Define prioridades sobre orçamento e alocação de recursos em sua Diretoria Executiva, influenciando a definição de prioridades e investimentos da Cooperativa;• Garante a consistência entre o planejamento de sua Diretoria Executiva e a estratégia organizacional, respondendo pelo alinhamento de seus gestores às diretrizes definidas.	
<p>c) Relacionamento Institucional – 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">• Representa internamente projetos e iniciativas estratégicas de âmbito corporativo, com foco na cooperação, integração de esforços e para a realização dos objetivos conjuntos;• 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>d) Visão de Mercado – 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">• Acompanha as principais variáveis e tendências relacionadas ao negócio, discutindo e planejando, junto	



Plano de Sucessão de Administradores do Sicoob Copersul

<p>a seus pares, ações corporativas para assegurar o posicionamento da Cooperativa;</p> <ul style="list-style-type: none">• 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>e) Liderança – 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">• 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;• Delega responsabilidades e desafios ao grupo gerencial sob sua responsabilidade, definindo papéis e mobilizando-os para o alcance dos resultados organizacionais.	
<p>f) Tomada de decisão - tomar decisões consistentes com os objetivos estabelecidos considerando riscos e impactos na Cooperativa:</p> <ul style="list-style-type: none">• 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;• Toma decisões com visão corporativa e julgamento independente, tendo como premissa padrões, políticas e valores da Cooperativa.	

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.



Plano de Sucessão de Administradores do Sicoob Copersul

- 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.

Etapa V – Retenção de diretores

- 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.

**SARA MESQUITA TAVRES NOGUEIRA
PRESIDENTE DO CONSELHO DE ADMINISTRAÇÃO**

ESTE PLANO DE SUCESSÃO DE ADMINISTRADORES DO SICOOB COPERSUL FOI APROVADO NA ASSEMBLEIA GERAL EXTRAORDINÁRIA DA COOPERATIVA DE CRÉDITO DE LIVRE ADMISSÃO DA REGIÃO DE TRÊS PONTAS LTDA. – SICOOB COPERSUL EM 29.11.2017.

ATUALIZAÇÃO APROVADA NA ASSEMBLEIA GERAL EXTRAORDINÁRIA DA COOPERATIVA DE CRÉDITO COPERSUL LTDA. – SICOOB COPERSUL EM 15.12.2022.



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

1	<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>



Plano de Sucessão de Administradores do Sicoob Copersul

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>



Plano de Sucessão de Administradores do Sicoob Copersul

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>



Plano de Sucessão de Administradores do Sicoob Copersul

	<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	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? <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	Além das reuniões formais, ocorrem discussões informais que promovam a integração do 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
17	O respeito pessoal e profissional predomina nas relações entre os 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



Plano de Sucessão de Administradores do Sicoob Copersul

	<input type="checkbox"/> Desconheço / Não se aplica
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 vice-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 vice-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>
----	--



Plano de Sucessão de Administradores do Sicoob Copersul

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



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 contribuíram 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:



Plano de Sucessão de Administradores do Sicoob Copersul

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?



Plano de Sucessão de Administradores do Sicoob Copersul

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?



Plano de Sucessão de Administradores do Sicoob Copersul

- 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 de que a empresa manterá seu bom desempenho nos próximos 3 anos?