

## **Política de Sucessão de Administradores do Sicoob**

1. Esta Política visa estabelecer princípios e diretrizes para a execução de Plano de Sucessão de Administradores do Sicoob, considerando a natureza das entidades integrantes do Sistema.
2. Esta política se aplica:
  - a) ao Sicoob Confederação;
  - b) às cooperativas centrais e singulares;
  - c) ao Banco Sicoob e suas empresas controladas.
3. As diretrizes estão pautadas em:
  - a) categoria e porte: as cooperativas de crédito são classificadas, pela regulação a que estão sujeitas, em: *Plenas, Clássicas e Capital Empréstimo*;
  - b) risco e complexidade: corresponde ao grau de exposição aos riscos e à complexidade da instituição, alinhados às leis e normas que disciplinam a regulamentação prudencial, observadas as regras de segmentação.
4. Esta Política de Sucessão de Administradores do Sicoob é revisada, no mínimo, a cada 5 (cinco) anos, por proposta da área responsável pelo Plano de Sucessão de Administradores do Sicoob ou em decorrência de fatos relevantes e, também, por sugestões encaminhadas pelas entidades do Sicoob.
5. Para esta Política deve-se considerar:
  - a) alta administração: cargos ocupados por membros do Conselho de Administração e Diretoria Executiva;
  - b) sucessão: transição de cargo ou mandato de membros da alta administração com objetivo de garantir a execução da estratégia e a continuidade do negócio;
  - c) plano de sucessão: planejamento com base nas boas práticas de governança para identificar, selecionar, avaliar e capacitar continuamente a alta administração, objetivando o desenvolvimento e a renovação qualificada de seus componentes e zelando pela transparência e sustentabilidade dos processos decisórios;
  - d) identificação: procedimento de verificação das pré-condições exigidas pela regulamentação em vigor para o exercício dos cargos da alta administração;
  - e) seleção: triagem e verificação de pessoas com competências para atendimento de requisitos mínimos como: capacidade técnica, capacidade gerencial, habilidades interpessoais, conhecimento das leis e regulamentos relativos a sua atuação e experiência;
  - f) avaliação: mensuração das competências para o desempenho no cargo;

### **Política de Sucessão de Administradores do Sicoob**

- g) capacitação: ações de desenvolvimento com objetivo de aperfeiçoar ou adquirir competências e conhecimentos necessários e alinhá-las aos valores e propósitos do Sicoob.
6. O Sicoob Confederação apoiará as equipes envolvidas na criação e gestão do Plano de Sucessão de Administradores do Sicoob.
7. Complementam esta Política, e a ela se subordinam, todas as normas e os procedimentos operacionais que regulam o Plano de Sucessão.

## **1. Apresentação**

**1.1** Este Plano de Sucessão de Administradores:

- a) segue as diretrizes da Política de Sucessão de Administradores do Sicoob;
- b) é voltado aos integrantes efetivos e suplentes da alta administração da Sicoob UniMais Metropolitana e aos seus potenciais sucessores;
- c) estabelece ações para a transição de comando, garantindo a continuidade do negócio.

**1.2** O Conselho de Administração, principal órgão da governança corporativa desta cooperativa, 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 Sistema 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) Complementar ao Estatuto Social da Sicoob UniMais Metropolitana e ao Regimento Interno do seu Conselho de Administração, a Política Institucional e foi estruturado considerando o desenvolvimento das competências específicas do Conselho de Administração e Diretoria Executiva.
- b) Considerar o Pacto de Ética e o Programa de Integridade do Sicoob.

- c) Deve considera-se para aplicação deste Plano, no âmbito da sucessão e capacitação, os órgãos:
- Conselho de Administração;
  - Diretoria Executiva.
- d) Considera-se para a aplicação deste Plano no âmbito apenas do desenvolvimento (capacitação):
- Conselho Fiscal.

#### **4. Etapas do Plano de Sucessão**

##### **4.1** As etapas do Plano de Sucessão de Administradores – 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.

#### **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 o Regulamento Eleitoral da Sicoob UniMais Metropolitana.

5.1.2 Para a finalidade deste Plano de Sucessão e Capacitação dos Dirigentes, o Conselho de Administração compõe a alta administração da cooperativa e será subdividido em três grupos, sendo:

- a) Futuro Conselheiro - Público que almeja participar do processo eleitoral;
- b) Conselheiro de administração em exercício do 1º mandato – conselheiros efetivos em 1º mandato com duração de 4 anos, conforme, Estatuto Social da Cooperativa;

- c) Conselheiro de administração em recondução de mandato – conselheiros efetivos a partir do 2º mandato, que deve estar em constante aperfeiçoamento de suas competências e que identifica e forma futuros sucessores, compartilhando sua experiência.

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

- 5.2.1 O procedimento de indicação, realizado nos termos do Regulamento Eleitoral da Sicoob UniMais Metropolitana, leva à verificação dos pré-requisitos exigidos pela lei e regulamentação em vigor para o exercício do cargo.
- 5.2.2 Para atendimento aos pré-requisitos, os candidatos devem apresentar 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, 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:

- realizar pesquisa na internet com o nome do candidato e verificar a existência de informação que o desabone;
- 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 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, afé 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);

## Plano de Sucessão de Administradores do Sicoob

<ul style="list-style-type: none"> <li>• obter Declaração do indicado.</li> </ul>
<p>d) não estar declarado inabilitado ou suspenso para o exercício de cargos de conselheirofiscal, de conselheiro de administração, de diretor ou de sócio-administrador:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• verificar situação jurídica no sítio do Banco Central do Brasil;</li> <li>• obter declaração do indicado.</li> </ul>
<p>e) não 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"> <li>• realizar pesquisa da situação cadastral no Sisbr;</li> <li>• realizar pesquisa em bancos de dados cadastrais e órgãos fazendários;</li> <li>• realizar pesquisa nos cartórios de protesto de títulos competentes;</li> <li>• realizar pesquisa nas secretarias estadual e municipal de Fazenda competentes;</li> <li>• realizar pesquisa na Receita Federal do Brasil;</li> <li>• realizar pesquisa nos tribunais de contas da União e estadual competente;</li> <li>• obter declaração do indicado.</li> </ul>
<p>f) não estar declarado falido ou insolvente:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• realizar pesquisa da situação cadastral no Sisbr;</li> <li>• realizar pesquisa em bancos de dados cadastrais;</li> <li>• obter declaração do indicado.</li> </ul>
<p>g) 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:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• realizar pesquisa nos órgãos competentes;</li> <li>• obter declaração do indicado.</li> </ul>
<p>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.</p>

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 <i>futuro Conselheiro de Administração</i>	Instrumentos de aferição	
<p>a) capacidade técnica e gerencial – a ser atendida por:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• visão estratégica, sistêmica e de longo prazo;</li> <li>• conhecimento das melhores práticas de governança;</li> <li>• noções de legislação aplicável às funções do cargo;</li> </ul>	Análise curricular e/ou Certificação de Dirigentes emitida pela Universidade Sicoob (*)	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• formação acadêmica superior completo</li> </ul>	Certificado de conclusão	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• participação em cursos e eventos na área do cooperativismo.</li> </ul>	Certificado de participação	Opcional
<p>b) experiência em área financeira.</p>	Análise curricular	

(\*) caso não seja apresentada no momento da indicação do conselheiro, a certificação deve ser obtida em até um ano após a sua posse, conforme, consta na Política Institucional de Certificação de Dirigentes do Sicoob.

### 5.3 Etapa III – Avaliação de desempenho

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

<b>Forma de avaliação</b>	<b>Questionário – Avaliação de desempenho de conselheiros de administração</b>	
Técnica de coleta de dados (autoavaliação)	Questionário com perguntas fechadas e abertas	
	<i>Tema das perguntas</i>	<i>Número das perguntas no questionário</i>
	Estratégia de negócios e riscos corporativos	1 a 6
	Dinâmica do Conselho de Administração e participação dos conselheiros	7 a 23
	Desempenho individual	24 a 30

#### **Questionário – 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>Todos os conselheiros conhecem e entendem a missão, a visão, os valores, a estratégia e os planos de negócios da organização?</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, durante o ano, 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>Os conselheiros estão focados nas questões estratégicas dos negócios da companhia, suas subsidiárias e controladas, priorizando, perante a Diretoria, as questões relevantes e de maior impacto nos resultados?</p> <p>Além disso, acompanham as ações da 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>
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"/> o 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 ou destruir 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>
6	<p>O Conselho de Administração contribui para a adequação da política de dividendos ao planejamento estratégico e orçamento de capital da companhia?</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

7	<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>
8	<p>O Conselho de Administração interage de forma adequada com 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>

**Plano de Sucessão de Administradores do Sicoob**

9	<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>
10	<p>O Conselho de Administração zela pelo monitoramento do cumprimento das políticas institucionais, bem como de quaisquer outras iniciativas às quais a companhia tenha aderido, tais como Código de Conduta, Princípios de 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>
11	<p>O Conselho de Administração comunica, claramente, à Diretoria e aos responsáveis pela Governança Corporativa, suas necessidades de informações?</p> <p>Recebe as informações solicitadas em tempo hábil, e de forma completa, incluindo a análise de empresas de referência e tendências dos negócios?</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>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>

13	<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 de produtos/serviços?</p> <p><input type="checkbox"/> Não / Há necessidade significativa de melhoria</p> <p><input type="checkbox"/> Algumas vezes / Há espaço para melhoria</p> <p><input type="checkbox"/> Na maioria das vezes/ Adequado</p> <p><input type="checkbox"/> Sim/ Excelente</p> <p><input type="checkbox"/> Desconheço / Não se aplica</p>
14	<p>As reuniões do Conselho de Administração são estruturadas de forma a estimular a participação de todos os integrantes, de maneira construtiva, com espaço para discordância, questionamentos críticos e aproveitamento adequado do tempo?</p> <p><input type="checkbox"/> Não / Há necessidade significativa de melhoria</p> <p><input type="checkbox"/> Algumas vezes / Há espaço para melhoria</p> <p><input type="checkbox"/> Na maioria das vezes/ Adequado</p> <p><input type="checkbox"/> Sim/ Excelente</p> <p><input type="checkbox"/> Desconheço / Não se aplica</p>
15	<p>Nas reuniões do Conselho de Administração existe tempo suficiente para discussão dos assuntos apresentados? Há equilíbrio entre o tempo de apresentação e debate?</p> <p><input type="checkbox"/> Não / Há necessidade significativa de melhoria</p> <p><input type="checkbox"/> Algumas vezes / Há espaço para melhoria</p> <p><input type="checkbox"/> Na maioria das vezes/ Adequado</p> <p><input type="checkbox"/> Sim/ Excelente</p> <p><input type="checkbox"/> Desconheço / Não se aplica</p>
16	<p>Os conselheiros preparam-se, adequadamente, para as reuniões e têm participação efetiva durante as apresentações e debates, fazendo perguntas adequadas e pertinentes à Diretoria?</p> <p><input type="checkbox"/> Não / Há necessidade significativa de melhoria</p> <p><input type="checkbox"/> Algumas vezes / Há espaço para melhoria</p> <p><input type="checkbox"/> Na maioria das vezes/ Adequado</p> <p><input type="checkbox"/> Sim/ Excelente</p> <p><input type="checkbox"/> Desconheço / Não se aplica</p>

17	<p>Os conselheiros acompanham o cumprimento dos objetivos estratégicos estabelecidos e participam dos debates, agregando valor às decisões?</p> <p><input type="checkbox"/> Não / Há necessidade significativa de melhoria Algumas vezes / Há espaço para melhoria</p> <p><input type="checkbox"/> Na maioria das vezes/ Adequado</p> <p><input type="checkbox"/> Sim/ Excelente</p> <p><input type="checkbox"/> Desconheço / Não se aplica</p>
18	<p>Além das reuniões formais, ocorrem discussões informais que promovam a integração do Conselho de Administração?</p> <p><input type="checkbox"/> Não / Há necessidade significativa de melhoria</p> <p><input type="checkbox"/> Algumas vezes / Há espaço para melhoria</p> <p><input type="checkbox"/> Na maioria das vezes/ Adequado</p> <p><input type="checkbox"/> Sim/ Excelente</p> <p><input type="checkbox"/> Desconheço / Não se aplica</p>
19	<p>O respeito pessoal e profissional predomina nas relações entre os conselheiros?</p> <p><input type="checkbox"/> Não / Há necessidade significativa de melhoria</p> <p><input type="checkbox"/> Algumas vezes / Há espaço para melhoria</p> <p><input type="checkbox"/> Na maioria das vezes/ Adequado</p> <p><input type="checkbox"/> Sim/ Excelente</p> <p><input type="checkbox"/> Desconheço / Não se aplica</p>
20	<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>

21	<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>
22	<p>O Conselho de Administração dedica tempo suficiente e realiza um trabalho adequado na avaliação do Presidente do Conselho de Administração?</p> <p><input type="checkbox"/> Não / Há necessidade significativa de melhoria</p> <p><input type="checkbox"/> Algumas vezes / Há espaço para melhoria</p> <p><input type="checkbox"/> Na maioria das vezes/ Adequado</p> <p><input type="checkbox"/> Sim/ Excelente</p> <p><input type="checkbox"/> Desconheço / Não se aplica</p>
23	<p>O Conselho de Administração dedica tempo suficiente e estabelece as diretrizes para a sucessão do Presidente do Conselho de Administração?</p> <p><input type="checkbox"/> Não / Há necessidade significativa de melhoria</p> <p><input type="checkbox"/> Algumas vezes / Há espaço para melhoria</p> <p><input type="checkbox"/> Na maioria das vezes/ Adequado</p> <p><input type="checkbox"/> Sim/ Excelente</p> <p><input type="checkbox"/> Desconheço / Não se aplica</p>
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</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>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>
26	<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>
27	<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>
28	<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>

29	Na qualidade de conselheiro, quais são as suas sugestões para melhorar a atuação do Conselho de Administração?
30	Na qualidade de conselheiro, qual é a sua proposta de agenda para o Conselho de Administração, considerando o próximo exercício fiscal?

5.3.1 A coleta de dados junto aos conselheiros será realizada anualmente e os dados serão 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**

- 5.4.1 A atualização de conhecimentos ocorre por meio de ações de desenvolvimento como 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
- 5.4.4 Seu cumprimento será monitorado para efeito de renovação da *Certificação de Dirigente*, obrigatória nos termos da Política de Certificação de Dirigentes.
- 5.4.5 Para formação básica de futuros conselheiros, previamente à eleição, será obrigatório 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 proveniente de seleção interna ou externa a cargo de diretor da Sicoob UniMais Metropolitana 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. Por isso, antes de iniciar a etapa de seleção, faz-se necessário:
- a) A definição do perfil do candidato ideal à sucessão, incluindo: comprovação acadêmica, experiência profissional ou quaisquer outros requisitos julgados relevantes, por intermédio de documentos e declaração firmada pela entidade, como a descrição do cargo, por exemplo;
  - b) A definição do perfil deve conter o escopo das competências, traços de personalidade e estilo de liderança almejada.
- 6.1.2 Esta etapa não cabe ao diretor já em exercício de 1º mandato nem ao diretor em recondução de mandato, uma vez que já foram identificados.
- 6.1.3 Compete ao Conselho de Administração conduzir a etapa da seleção do principal executivo.
- 6.1.4 De forma a oferecer apoio técnico e transparência na etapa seleção, a cooperativa pode optar por contratar empresa especializada para aplicação de instrumentos de aferição.

**Instrumentos de aferição para identificação/seleção de candidato para integrar a Diretoria Executiva****a) Capacidade técnica e gerencial:**

- Visão estratégica, sistêmica e de longo prazo;
- Conhecimento das melhores práticas de governança;
- Planejamento estratégico;
- Conceitos básicos de finanças e economia;
- Noções de legislação aplicável às funções do cargo;
- Capacidade de ler e entender relatórios gerenciais, contábeis e financeiros;
- Gestão de riscos;
- Conhecimento do perfil de risco da Cooperativa.

Instrumento de aferição: Entrevista individual/coletiva e análise curricular, coordenada por dois membros do Conselho de Administração.

**b) Competências profissionais:**

- 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;
- Foco na Eficiência e Eficácia: agregar valor ao Sicoob por meio da otimização de recursos e identificação de oportunidades de negócios;
- Relacionamento Institucional: representar o Sicoob e zelar pela sua imagem institucional articulando e estabelecendo alianças estratégicas para fortalecimento da marca;
- Visão de Mercado: posicionar o Sicoob como agente de desenvolvimento local, defendendo a sustentabilidade econômica da instituição e sua expansão para o mercado, a fim de atender as necessidades do associado;
- 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;
- Tomada de decisão: Tomar decisões consistentes com os objetivos estabelecidos considerando riscos e impactos na cooperativa.

Instrumento de aferição: Entrevista individual/coletiva, coordenada por dois membros do Conselho de Administração utilizando o roteiro de Entrevista por competências – Anexo I.

**c) Formação acadêmica.**

Instrumento de aferição: comprovação por certificado acadêmico

d) Certificação que aborde aspectos da governança corporativa, documentos societários, planejamento estratégico, conceitos básicos de finanças e economia, planejamento orçamentário e gestão de riscos.

Instrumento de aferição: Certificação de dirigentes.

e) Estilo de liderança, traços de personalidade e habilidades interpessoais conforme definido no perfil (item 6.1.1).

Instrumento de aferição: Assessment utilizando-se de ferramentas como Perfil DISC, testes psicológicos (IFP, BFP, Palográfico e/ou outros), Avaliação de Potencial e Perfil (APP), e/ou outras que tenham validação científica e renome.

f) Experiência e expertise técnica em uma ou mais áreas de interesse da entidade:

- 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, workshop, etc.;
- participação de seção de Planejamento Estratégico.

Instrumento de aferição: análise curricular e entrevistas, Comprovação de Certificação CPA 10 ou 20 (Anbima) e outras certificações específicas.

Em caso de seleção interna, realização de trilhas de cargos e cursos do Sicoob Universidade.

6.1.5 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.

## 6.2 Etapa II – Verificação dos pré-requisitos para exercício da função de Diretor

6.2.1 Em paralelo, ao procedimento de identificação/seleção do candidato, a verificação dos pré-requisitos exigidos pela lei e regulamentação em vigor para o exercício do cargo será realizada.

6.2.2 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
<p>a) apresentar reputação ilibada:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• realizar pesquisa na internet com o nome do candidato e verificar a existência de informação que o desabone;</li><li>• consultar empresas ou organizações que tenham vínculo com o candidato ou com algum parente de 1º grau. Caso seja identificado o vínculo, verificar a situação cadastral no sítio da receita federal (CNPJ empresa) a natureza, a integridade e a confiabilidade da organização administrada pelo candidato.</li><li>• pesquisar e verificar a existência de eventual informação desabonadora associada ao nome do candidato;</li><li>• 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;</li><li>• pesquisar se não há processo judicial ou administrativo que tenha relação com o Sistema Financeiro Nacional;</li><li>• pesquisar se não há outras situações, ocorrências ou circunstâncias julgadas relevantes pelo Banco Central do Brasil.</li></ul>
<p>b) ser residente no país: <b>SOLICITAR</b> comprovante de residência em do 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;</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"><li>• emitir os seguintes documentos: certidão de antecedentes criminais (sítio da Polícia Federal e da Política 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);</li><li>• obter Declaração do indicado</li></ul>
<p>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:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• verificar situação jurídica no sítio do Banco Central do Brasil;</li><li>• obter declaração do indicado</li></ul>
<p>e) não estar declarado inabilitado ou suspenso para o exercício de cargos de conselheiro fiscal, de conselheiro de administração, de diretor ou de sócio-administrador:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• verificar situação jurídica no sítio do Banco Central do Brasil;</li><li>• obter declaração do indicado</li></ul>

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:

- 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.

g) não estar declarado falido ou insolvente:

- realizar pesquisa da situação cadastral no Sisbr;
- realizar pesquisa em bancos de dados cadastrais;
- obter declaração do indicado.

h) 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.

i) observar o disposto no Pcto de ética – no que tange a eventual conflito de interesse, propondo, conforme o caso, plano de regularização para eventual conflito.

### 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 do Presidente do Conselho de Administração, que pode valer-se da participação de especialistas externos com a finalidade de se obter maior objetividade do processo.

6.3.1 Compete ao presidente do Conselho reportar o resultado da realização do ciclo anual das avaliações de desempenho ao Conselho de Administração. Para o diretor em exercício, a avaliação para recondução, a ser realizada pelos membros do Conselho de Administração, deve ser de uma forma mais abrangente e pode incluir:

a) Ferramentas de avaliação de desempenho (o que está entregando): Contratos de Metas;

b) Avaliação das competências comportamentais (o como está entregando), conforme as dimensões apresentadas no quadro a seguir:

<p><b>Crítérios de avaliação de Competências Compartamentais</b></p>	<p><b>Escala de aferição</b></p>
<p><b>a) Visão Estratégica do Negócio com foco em resultado:</b> definir e disseminar estratégias competitivas de desempenho empresarial com foco no mercado financeiro e no cenário político econômico para consolidar a atuação do Sicoob no Sistema Financeiro Nacional.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Acompanha o alcance de objetivos e metas da Diretoria Executiva sob sua responsabilidade, entregando resultados concretos e de qualidade, com foco estratégico no médio e longo prazo;</li> <li>• Responde pelos resultados da Diretoria Executiva e pela condução de projetos e iniciativas estratégicas de âmbito corporativo, monitorando indicadores e atuando preventivamente para evitar riscos que possam comprometer a eficiência ou impactar nos resultados.</li> </ul>	
<p><b>b) Foco na Eficiência e Eficácia:</b> agregar valor ao Sicoob por meio da otimização de recursos e identificação de oportunidades de negócios.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Define prioridades sobre orçamento e alocação de recursos em sua Diretoria Executiva, influenciando a definição de prioridades e investimentos da Cooperativa;</li> <li>• Garante a consistência entre o planejamento de sua Diretoria Executiva e a estratégia organizacional, respondendo pelo alinhamento de seus gestores às diretrizes definidas.</li> </ul>	
<p><b>c) Relacionamento Institucional:</b> representar a Sicoob UniMais Metropolitana e zelar pela sua imagem institucional articulando e estabelecendo alianças estratégicas para fortalecimento da marca:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• representa internamente projetos e iniciativas estratégicas de âmbito corporativo, com foco na cooperação, integração de esforços e para a realização dos objetivos conjuntos;</li> <li>• articula-se, interna e externamente, estabelecendo contatos e parcerias estratégicas, com foco na cooperação e integração de esforços para o alcance de benefícios conjuntos.</li> </ul>	<p>1 – Ponto de atenção                  2– Atende parcialmente                  3 – Atende                  4 – Supera</p>

<p><b>d) Visão de Mercado:</b> posicionar o Sicoob como agente de desenvolvimento local, defendendo a sustentabilidade econômica da Cooperativa e sua expansão para o mercado, a fim de atender as suas necessidades.</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Acompanha as principais variáveis e tendências relacionadas ao negócio, discutindo e planejando, junto a seus pares, ações corporativas para assegurar o posicionamento da Cooperativa;</li><li>• Demonstra equilíbrio e foco em suas decisões atuando com dinamismo e flexibilidade em cenários que envolvem alto grau de incerteza, mantendo o nível de eficiência e produtividade da Cooperativa.</li></ul>	
<p><b>e) Liderança:</b> ser referência para o Sicoob na gestão e no reconhecimento do seu capital humano e inspirar a formação de talentos e de equipes de alto desempenho.</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Define em colegiado as estratégias da Cooperativa - foco no longo prazo - e as dissemina, contextualizando suas implicações e contribuindo para construção de uma visão integrada dos gestores e profissionais da Cooperativa;</li><li>• Delega responsabilidades e desafios ao grupo gerencial sob sua responsabilidade, definindo papéis e mobilizando-os para o alcance dos resultados organizacionais.</li></ul>	
<p><b>f) Tomada de decisão:</b> tomar decisões consistentes com os objetivos estabelecidos considerando riscos e impactos na Cooperativa.</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Identifica oportunidades para a 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;</li><li>• Toma decisões com visão corporativa e julgamento independente, tendo como premissa padrões, políticas e valores da Cooperativa.</li></ul>	

**Critérios de avaliação**  
**(Recomenda-se a aplicação da avaliação de competência**

**combinada com as perguntas em entrevista**

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

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

6.3.2 A avaliação de desempenho dos Diretores e/ou sucessores deve ser reportada 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 As ações de capacitação constarão do Plano Institucional de Capacitação de Dirigentes, aprovado anualmente pelo Conselho de Administração do Sicoob Confederação.
- 6.4.4 Seu cumprimento será monitorado para efeito de renovação da *Certificação de Dirigente*, obrigatória nos termos da Política de Certificação de Dirigentes do Sicoob.

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

6.5.1 O processo de retenção de diretores contempla a política de remuneração praticada pela Sicoob UniMais Metropolitana, que é revisada periodicamente à luz das diretrizes sistêmicas fixadas pelo Sicoob Confederação e das práticas de mercado. A proposta de remuneração de administradores (enviada pelo Conselho de Administração) é anualmente apreciada pela Assembleia Geral

## **6.6 Considerações finais:**

Este Plano de Sucessão e de Capacitação não é um modelo fechado. Ele pode e deverá ser atualizado sempre que a Central ou o CCS disponibilizarem novas alternativas, metodologias e novos cursos e capacitações. Todavia, é, indiscutivelmente, um instrumento que deve ser seguido à risca para que a boa governança seja o principal aliado do negócio e da perenidade da cooperativa

## Anexo I

**Roteiro de Entrevista por Competências****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 entidade 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 entidade na comunidade e órgãos competentes defendendo projetos e iniciativas estratégicas.

**Perguntas:**

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

Descreva uma situação em que 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 entidade.

**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 entidade (foco no longo prazo) e as dissemina para as diretorias, contextualizando suas implicações e contribuindo para construção de uma visão integrada.

**Perguntas:**

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

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

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

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

**Perguntas:**

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

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

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

**6) Tomada de decisão**

**Comportamento 1:** 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.

**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 entidade.

**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?

## Plano de Sucessão (Política de Sucessão – Resolução CMN nº 4.538/16)

