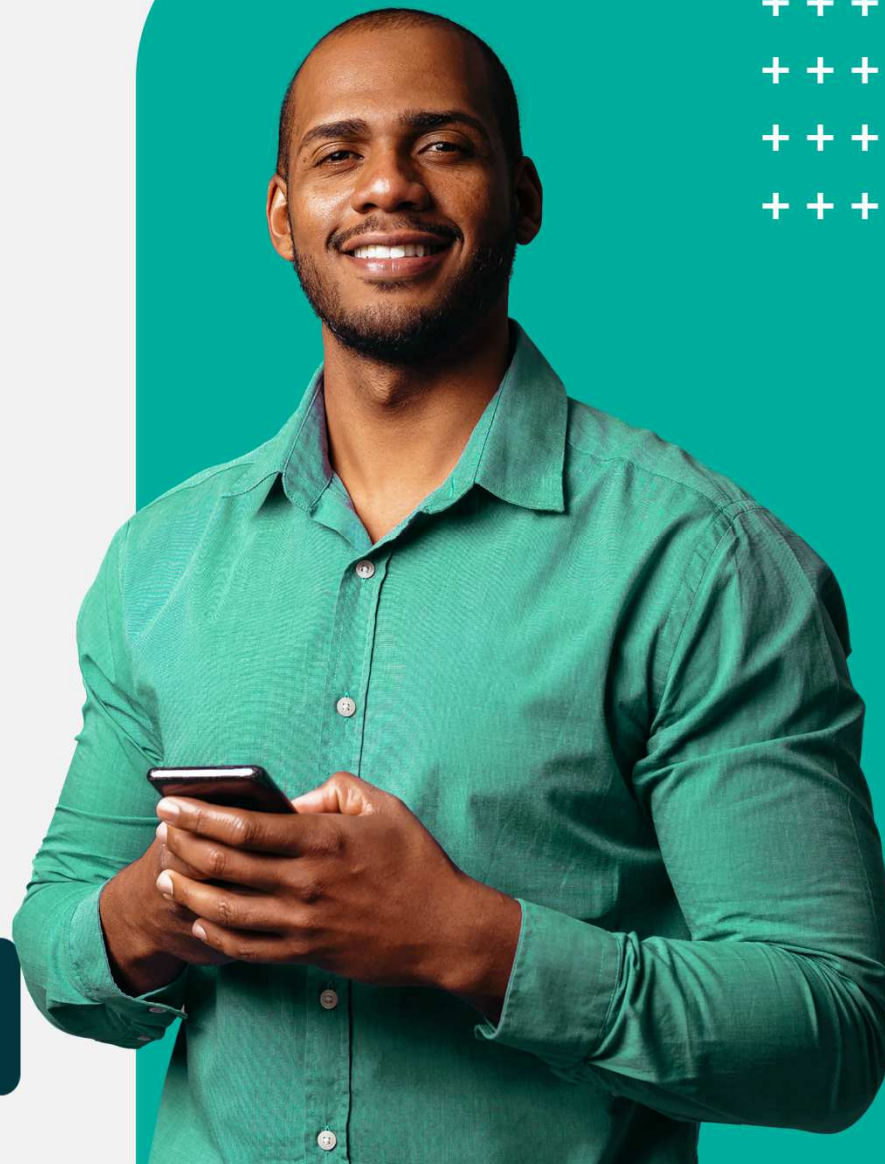


# Atualização do Plano de Sucessão dos Administradores

[sicoob.com.br](http://sicoob.com.br)



## PLANO DE SUCESSÃO DE ADMINISTRADORES DO SICOOB

Por meio da Resolução nº 285, o Centro Cooperativo Sicoob apresentou, em 2 de julho de 2024, a 2ª edição do Plano de Sucessão de Administradores. Os ajustes propostos têm como foco aprimorar o planejamento do processo sucessório dos membros da governança do Sicoob.

Dessa forma, o documento foi integralmente reestruturado em relação à 1ª edição, o que inviabiliza a elaboração de um quadro comparativo entre o texto vigente e a versão anterior. A seguir, destacamos os principais pontos de modificação:

Etapas do texto vigente	Novas etapas
I) Indicação (Identificação)	I) Elaboração do perfil do administrador/diretor
II) Validação	II) Identificação ou seleção dos possíveis integrantes
III) Avaliação	III) Indicação ou verificação dos pré-requisitos para o exercício da função
IV) Capacitação (Atualização de conhecimento)	IV) Avaliação
V) Retenção (para os diretores)	V) Capacitação ou atualização de conhecimentos, desenvolvimento e formação



## PLANO DE SUCESSÃO DE ADMINISTRADORES DO SICOOB

++ ++ ++ ++ ++  
++ ++ ++ ++ ++  
++ ++ ++ ++ ++

1. Acrescentou-se uma etapa de elaboração do perfil, permitindo que seja detalhado o perfil esperado tanto para o cargo de Conselheiro de Administração, quanto para Diretor;

2. Na etapa I, cabe ao Conselho de Administração se reunir, avaliar o modelo proposto e realizar os ajustes que julgarem necessários;

3. Na etapa II de identificação, incluiu-se o processo de preparação de futuros conselheiros e diretores;

4. Enfatiza-se que a identificação e o desenvolvimento de talentos internos e/ou externos são essenciais para garantir a continuidade e a sustentabilidade das cooperativas;

5. A etapa IV, quando mencionado sobre a avaliação de desempenho dos diretores, as competências profissionais foram atualizadas;

6. A etapa V, capacitação ou atualização de conhecimentos, desenvolvimento e formação, ficou mais detalhada, incluindo orientações importantes sobre o desenvolvimento individual, bem como a inclusão do curso de formação para os novos dirigentes;

[sicoobcredilivre.com.br](http://sicoobcredilivre.com.br)



# PLANO DE SUCESSÃO DOS ADMINISTRADORES DO SICOOB – NOVO TEXTO

++ ++ ++ ++ ++ ++  
++ ++ ++ ++ ++ ++  
++ ++ ++ ++ ++ ++

## 1. Apresentação.

### 1.1 Este Plano:

- a) contém os requisitos mínimos para dar cumprimento à Política Institucional de Sucessão de Administradores do Sicoob;
- b) é voltado para a alta administração das entidades do **Sicoob Credilivre** (conselheiros de administração, conselheiros deliberativos e diretores), incluindo potenciais sucessores;
- c) estabelece ações para a transição de comando, garantindo a regular continuidade dos negócios;
- d) materializa o resultado do planejamento da sucessão da alta administração.

**1.2** O Conselho de Administração – principal órgão da governança corporativa da organização – aprova, supervisiona e controla o cumprimento do seu Plano de Sucessão de Administradores, elaborado em complemento à Política Institucional de Sucessão de Administradores, aprovada pela Assembleia Geral.

**1.2.1** A Política Institucional de Sucessão de Administradores e o Plano de Sucessão de Administradores devem ser aprovados pela Assembleia Geral, bem como as suas alterações.

## 2. Objetivos.

### 2.1 Este Plano tem como objetivos:

- a) seguir as diretrizes da Política Institucional de Sucessão de Administradores do Sicoob;
- b) alinhar-se às melhores práticas de governança corporativa;

[sicoobcredilivre.com.br](http://sicoobcredilivre.com.br)



## PLANO DE SUCESSÃO DOS ADMINISTRADORES DO SICOOB – NOVO TEXTO

+ + + + +

+ + + + +

+ + + + +

- 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;
- e) assegurar a transparência no processo de transição de cargos diretivos nas cooperativas e contribuir para mitigar conflitos de interesses;
- f) materializar o resultado do planejamento do processo de sucessão de administradores das cooperativas, evitando a ocorrência de sucessões decorrentes de situações emergenciais.

### 3. Premissas.

#### 3.1 Este Plano tem como premissas:

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

### 4. Planejamento da Sucessão.

4.1 O planejamento da sucessão dos administradores constará da agenda temática (no mínimo, anual) do Conselho de Administração e será tratado de forma alinhada às discussões estratégicas da cooperativa.



## PLANO DE SUCESSÃO DOS ADMINISTRADORES DO SICOOB – NOVO TEXTO

+ + + + +

+ + + + +

+ + + + +

- 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;
- e) assegurar a transparência no processo de transição de cargos diretivos nas cooperativas e contribuir para mitigar conflitos de interesses;
- f) materializar o resultado do planejamento do processo de sucessão de administradores das cooperativas, evitando a ocorrência de sucessões decorrentes de situações emergenciais.

### 3. Premissas.

#### 3.1 Este Plano tem como premissas:

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

### 4. Planejamento da Sucessão.

4.1 O planejamento da sucessão dos administradores constará da agenda temática (no mínimo, anual) do Conselho de Administração e será tratado de forma alinhada às discussões estratégicas da cooperativa.



## PLANO DE SUCESSÃO DOS ADMINISTRADORES DO SICOOB – NOVO TEXTO

**4.2** Na oportunidade de discussão do processo sucessório, o colegiado considerará o estágio atual da cooperativa e aquele que se espera alcançar, no curto, no médio e no longo prazos, em termos de competências empresariais, investimentos, crescimento futuro, diversificação de negócios, participação de mercado, alianças estratégicas, entre outros.

**4.3** Para a efetividade da discussão, o conselheiro de administração deve compreender que o planejamento da sucessão implica no compromisso assumido pela alta administração para viabilizar a identificação, avaliação e o desenvolvimento de talentos, e assegurar o provimento contínuo de uma liderança qualificada para todas as posições-chaves da organização, bem como o permanente acompanhamento, para que sejam evitadas as consequências de sucessões inesperadas e não planejadas.

**4.4** Nesse contexto, o Conselho de Administração, no ciclo anual de planejamento da sucessão, avaliará:

- a) o resultado da aplicação das etapas previstas neste Plano de Sucessão e solicitará a Central análise sobre eventuais necessidades de ajustes deste documento;
- b) a clareza e transparência das estratégias definidas para identificar potenciais delegados ou, na ausência destes, cooperados líderes na comunidade que possam ser capacitados para eventualmente atuarem como futuros sucessores da cooperativa;
- c) as estratégias delineadas para identificar potenciais sucessores no quadro funcional da cooperativa, que possam ser capacitados e mentorados para futuramente assumirem posições de diretores;





## PLANO DE SUCESSÃO DOS ADMINISTRADORES DO SICOOB – NOVO TEXTO

- d) a possibilidade de estabelecer períodos de interação entre os atuais administradores (conselheiros e diretores) e os possíveis sucessores (em fase de capacitação, atualização de conhecimentos, desenvolvimento e formação);
- e) a viabilidade de, no momento da transição, ser estabelecido um período de adaptação em que os administradores eleitos (mas ainda não empossados) interajam com os administradores atuais da cooperativa.

### 5. Etapas do Plano de Sucessão.

**5.1** Conforme as diretrizes delineadas na Política de Sucessão de Administradores do Sicoob, o plano de sucessão é estruturado em distintas etapas para os conselheiros de administração e os diretores.

**5.2** As etapas do Plano de Sucessão de Administradores são:

- a) elaboração do perfil do administrador;
- b) identificação ou seleção dos possíveis integrantes;
- c) indicação ou verificação dos pré-requisitos para o exercício da função;
- d) avaliação;
- e) Capacitação ou atualização de conhecimentos, desenvolvimento e formação.



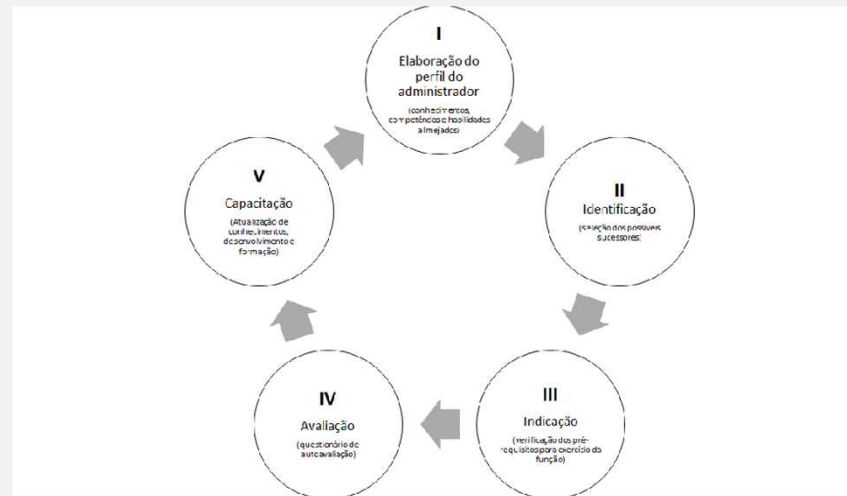


# PLANO DE SUCESSÃO DOS ADMINISTRADORES DO SICOOB – NOVO TEXTO

+++++

+++++

+++++



**5.3** De acordo com o cargo do administrador, a metodologia de aplicação de cada etapa citada acima será diferenciada:

a) conselheiro de administração;

- a.1) em fase de recondução ou reconduzido, ou seja, aquele que está finalizando o cumprimento de um mandato;
- a.2) em primeiro mandato, inclusive aquele conselheiro que em algum momento do passado (que não o anterior) cumpriu mandato em cooperativa;
- a.3) possível candidato, ou seja, qualquer pessoa natural que não se enquadre nas categorias anteriores;

[sicoobcredilivre.com.br](http://sicoobcredilivre.com.br)



## PLANO DE SUCESSÃO DOS ADMINISTRADORES DO SICOOB – NOVO TEXTO

++ ++ ++ ++ ++ ++  
++ ++ ++ ++ ++ ++  
++ ++ ++ ++ ++ ++

b) diretor;

b.1) em fase de recondução ou reconduzido, ou seja, aquele que está finalizando o cumprimento de um mandato;

b.2) em primeiro mandato, inclusive aquele diretor que em algum momento do passado (que não o anterior) cumpriu mandato em cooperativa;

b.3) possível candidato, ou seja, qualquer pessoa natural que não se enquadre nas categorias anteriores.

**5.4** O ciclo de execução das etapas previstas nesse Plano de Sucessão é anual.

### **6. Conselho de Administração.**

#### **6.1 Etapa I – Elaboração do perfil do administrador.**

**6.1.1** Essa etapa consiste na definição, pelo Conselho de Administração, das competências e habilidades, atribuições e responsabilidades mínimas almejadas para bem executar o cargo de conselheiro de administração na cooperativa (conforme o planejamento da sucessão – item 3 deste Plano), quais sejam:

a) conhecimento e/ou experiência:

a.1) no setor/sistema financeiro;

a.2) sobre o cooperativismo;

a.3) em governança corporativa;

[sicoobcredilivre.com.br](http://sicoobcredilivre.com.br)



## PLANO DE SUCESSÃO DOS ADMINISTRADORES DO SICOOB – NOVO TEXTO

++ ++ ++ ++ ++ ++  
++ ++ ++ ++ ++ ++  
++ ++ ++ ++ ++ ++

a.4) da cultura da cooperativa;

b) capacidade técnica e gerencial:

b.1) proficiência em tomada de decisões;

b.2) liderança;

b.3) visão estratégica, sistêmica e de longo prazo;

c) conhecimento sobre legislação societária, regulação, gerenciamento de riscos, controles internos e compliance; e

d) capacidade de interpretar relatórios gerenciais, contábeis, financeiros e não financeiros.

**6.1.2** A definição do perfil do administrador não impede o acesso pelos candidatos ao processo eleitoral da cooperativa, conforme descrito na etapa III deste Plano. O livre acesso aos atos eleitorais da cooperativa é integralmente preservado, mediante observância dos itens e pré-requisitos definidos pela Assembleia – neste caso, quando do processo eleitoral, o candidato avançaria a etapa I, iniciando seu ciclo na etapa II.

**6.1.3** De forma a subsidiar a decisão do Conselho de Administração quanto ao perfil almejado do administrador, é recomendável que:

a) tal definição seja realizada por meio de entrevistas prévias conduzidas junto aos conselheiros pioneiros e experientes da cooperativa. Por esse meio, é possível preservar efetivamente a identidade cultural da cooperativa;

[sicoobcredilivre.com.br](http://sicoobcredilivre.com.br)



## PLANO DE SUCESSÃO DOS ADMINISTRADORES DO SICOOB – NOVO TEXTO

b) nesse processo de construção do perfil haja alinhamento entre Conselho de Administração e Diretoria Executiva a respeito do perfil definido, de forma a tornar mais efetivo o processo de formação dos possíveis sucessores;

c) seja realizado o mapeamento dos cenários atuais e futuros para obter um diagnóstico preciso da posição e dos principais desafios propostos. A partir desse mapeamento, será possível definir as novas competências necessárias para os conselheiros.

**6.1.4** O modelo da definição do perfil do administrador constará do Anexo I deste Plano.

### **6.2 Etapa II – Identificação ou seleção dos possíveis integrantes.**

**6.2.1** Esta fase de identificação necessita ser compreendida de maneira distinta, de acordo com a natureza de cada conselheiro, ou seja, se este é um conselheiro:

a) em fase de recondução ou reconduzido;

b) em primeiro mandato; ou

c) um possível candidato.

**6.2.2** *Conselheiro em fase de recondução:* nesta etapa, ele será informado sobre o perfil (competências e habilidades), as atribuições e responsabilidades mínimas almejadas para bem executar seu cargo na cooperativa:

a) ele deve avaliar o seu perfil e compará-lo ao perfil desejado para a ocupação do cargo e, por meio da sua autoanálise, seguir para as etapas do processo eleitoral da cooperativa (etapa III), de forma a aprimorar seus conhecimentos, competências e habilidades almejados e construir e/ou consolidar o seu perfil àquele definido para a ocupação do cargo.



## PLANO DE SUCESSÃO DOS ADMINISTRADORES DO SICOOB – NOVO TEXTO

**6.2.3** *Conselheiro em primeiro mandato:* ao iniciar sua participação no processo eleitoral, ele será informado sobre o perfil (competências e habilidades), as atribuições e responsabilidades mínimas almejadas para executar seu cargo na cooperativa:

- a) por meio da sua autoanálise, o conselheiro em primeiro mandato seguirá para as próximas etapas de execução do plano;
- b) nos exercícios seguintes ao seu primeiro ano de mandato, o conselheiro incluirá, no seu escopo de atuação, a atualização do seu perfil (conhecimentos, competências e habilidades almejados) para a ocupação do cargo, de forma a construir e/ou consolidar o perfil definido para a ocupação do cargo.

**6.2.4** *Possível(is) candidato(s) ao cargo de conselheiro:* esta etapa consistirá:

- a) na disponibilização e divulgação para a Assembleia Geral da Cooperativa de cursos e capacitações diversos, para que os cooperados possam ser estimulados a se profissionalizarem;
- b) na divulgação da Política Institucional de Sucessão de Administradores e na apresentação do respectivo plano na Assembleia Geral, para conhecimento e conscientização, pelos cooperados, do processo sucessório adotado pela cooperativa;
- c) no acolhimento de novos líderes que se voluntariarem (por exemplo: delegados, associados com perfil de liderança na comunidade, dirigentes), os quais participarão do ciclo de formação de sucessores, conforme as etapas a seguir.



## PLANO DE SUCESSÃO DOS ADMINISTRADORES DO SICOOB – NOVO TEXTO

++ ++ ++ ++ ++ ++  
++ ++ ++ ++ ++ ++  
++ ++ ++ ++ ++ ++

### 6.3 Etapa III – Indicação ou verificação dos pré-requisitos para o exercício da função.

**6.3.1** Essa etapa consiste em verificar, de acordo com o processo eleitoral da cooperativa (nos termos do Estatuto Social e do Regulamento Eleitoral), o cumprimento dos pré-requisitos exigidos pela lei e pela regulamentação em vigor para o exercício do cargo, bem como aqueles previstos em normativos sistêmicos.

**6.3.2** Para tal verificação, informações detalhadas devem ser disponibilizadas por meio do currículo, de outros documentos comprobatórios, e de certidões que evidenciem as consultas realizadas em sistemas públicos e privados de cadastros e informações, nos bancos de dados disponíveis: fontes públicas e privadas de dados cadastrais; documentos; certificados; e outras previsões estabelecidas pela regulamentação e normativos internos em vigor, entre eles o Título 6, Capítulo 5 do Manual de Governança Corporativa.

**6.3.3** O processo de verificação das condições de elegibilidade, além de ser realizado quando do processo eleitoral, será anual, conforme preconiza o Manual de Governança Corporativa (item 4 do Capítulo 1 do Título 7).

**6.3.4** O não cumprimento das condições de elegibilidade inviabiliza a continuidade do candidato no processo eleitoral. Caso seu descumprimento ocorra durante o período do mandato (conselheiro reconduzido ou segundo ano do primeiro mandato), a perda das condições de elegibilidade pode ensejar em processo de perda do seu cargo (vacância), conforme previsões estatutárias.

**6.3.5** No caso do(s) possível(is) candidato(s) (identificados nos termos do subitem 6.2.4), a verificação do cumprimento das condições de elegibilidade será realizada com o objetivo principal de conhecer o possível sucessor.



## PLANO DE SUCESSÃO DOS ADMINISTRADORES DO SICOOB – NOVO TEXTO

**6.3.5.1** Neste caso, sendo identificado o não cumprimento de alguma(s) da(s) condição(ões) de elegibilidade, o cooperado deve ser informado para avaliar a viabilidade de avançar nas demais etapas do processo de sucessão (avaliação e capacitação) e definir um plano para a regularização.

### **6.4 Etapa IV – Avaliação.**

**6.4.1** A avaliação, realizada com periodicidade anual, consiste na etapa em que o administrador participa de processo de coleta de dados, como descrito a seguir.

**6.4.2** *Conselheiro em fase de recondução ou reconduzido:* o processo de avaliação é realizado de acordo com as seguintes premissas:

- a) realização de autoavaliação com o propósito de proporcionar autorreflexão ao conselheiro e conscientização sobre seu impacto individual na dinâmica e no funcionamento do grupo;
- b) condução, pelo Presidente do Conselho de Administração (podendo contar com o apoio metodológico e procedimental de consultores ou de profissionais das áreas internas da organização), de uma abordagem diferenciada de coleta de dados, realização de entrevistas ou envio de formulários com prazo definido para preenchimento;
- c) a técnica de coleta de dados utilizada é o questionário, composto por perguntas fechadas que abrangem as quatro dimensões: (i) estratégia de negócios e riscos corporativos; (ii) dinâmica do Conselho de Administração e participação dos conselheiros; (iii) desempenho individual; e (iv) atuação dos comitês de assessoramento. A avaliação completa está disponível no Anexo III deste Plano;





## PLANO DE SUCESSÃO DOS ADMINISTRADORES DO SICOOB – NOVO TEXTO

+

+

+

d) a coleta de dados ocorre anualmente, preferencialmente, durante o mês de dezembro de cada exercício, seguida pela compilação e apresentação dos resultados ao colegiado, idealmente, no mês de janeiro;

e) o envio dos resultados é direcionado a um responsável neutro, previamente designado pelo próprio colegiado, antes do início do processo de avaliação, sendo este o responsável pelo processamento dos dados;

f) a compilação dos resultados e a apresentação ao colegiado podem resultar na definição de um plano de ação comum para o aprimoramento das atividades desempenhadas. Caso haja essa definição, os conselheiros devem monitorar sua implementação;

g) autorreflexão, por parte do conselheiro, sobre os incrementos individuais que podem ser realizados para aprimorar sua capacitação, incluindo atualização de conhecimentos, desenvolvimento e formação. Se houver a definição de um plano de ação individual, ele deve integrar o escopo de capacitação estabelecido na Etapa V subsequente.

**6.4.3 Conselheiro em primeiro mandato:** após a conclusão do seu ato eleitoral e a posse em seu cargo, inicia-se o processo de:

a) conhecimento do resultado da coleta de dados realizada pelos conselheiros do mandato anterior, especialmente durante o primeiro ano de seu mandato. Nesta etapa, os resultados da avaliação realizada no ano anterior serão disponibilizados, resguardando a identificação dos conselheiros do mandato anterior:

a.1) no processo de divulgação das informações, é fundamental garantir a segurança para que as avaliações não se tornem objeto de retaliação ou constrangimento entre os agentes de governança;



## PLANO DE SUCESSÃO DOS ADMINISTRADORES DO SICOOB – NOVO TEXTO

- a.2) o conhecimento da avaliação do mandato anterior tem como objetivo assegurar que os planos de ação definidos serão implementados de maneira a garantir o bom funcionamento das atividades do colegiado. Além disso, busca inspirar o novo conselheiro no seu aprimoramento contínuo, contribuindo assim para a governança eficaz da cooperativa;
- b) coleta/fornecimento dos próprios dados a partir do segundo ano de mandato, seguindo as mesmas premissas descritas no item 6.4.2 anterior.

**6.4.4** *Possível(is) candidato(s) identificado(s) e indicado(s):* a avaliação será dispensada, podendo ser aplicada dentro do escopo de aferição dos conhecimentos obtidos durante o processo de atualização de conhecimento, desenvolvimento e formação (etapa V, seguinte).

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

### **6.5 Etapa V – Capacitação ou atualização de conhecimentos, desenvolvimento e formação.**

**6.5.1** Na fase de capacitação, ocorrem a efetiva atualização de conhecimentos, o desenvolvimento e a formação planejados para o cargo de conselheiro, conforme estabelecido no Plano Anual de Capacitação de Dirigentes.

**6.5.2** *Conselheiro em fase de recondução ou reconduzido:* a capacitação consiste em planejar as ações e os esforços contínuos que serão empreendidos por ele, considerando: (i) o resultado do diagnóstico realizado acerca da sua autoanálise a respeito do perfil, das atribuições e responsabilidades definidos para seu cargo, conforme a etapa II do Plano de Sucessão (item 6.2.2); e (ii) sua autoavaliação, conforme a coleta de dados oferecida para a dimensão desenvolvimento individual, durante a etapa IV deste Plano (item 6.4.2):

[sicoobcredilivre.com.br](http://sicoobcredilivre.com.br)



## PLANO DE SUCESSÃO DOS ADMINISTRADORES DO SICOOB – NOVO TEXTO

a) tal planejamento observará, no mínimo, o previsto no Plano Anual de Capacitação de Dirigentes, definido pelo Conselho de Administração do CCS para aquele exercício;

b) a educação continuada planejada para o conselheiro objetivará assegurar o acompanhamento das mudanças no âmbito do cooperativismo, da indústria financeira, do panorama econômico e político, das regulamentações do setor, bem como das tendências relacionadas à inovação e à transformação digital;

c) o cumprimento do Plano Anual de Capacitação de Dirigentes.

**6.5.3 Conselheiro em primeiro mandato:** a capacitação, além de abarcar os esforços de planejamento descritos no subitem 6.5.2, incluirá a realização de programa de formação específico (denominada formação de Dirigentes), disponibilizado pela Universidade Sicoob, abrangendo tópicos como governança cooperativa, gestão de riscos, conformidade, finanças e estratégia:

a) sugere-se, ainda, que um conselheiro experiente da cooperativa, designado pelo Conselho de Administração, atue como mentor do novo conselheiro, proporcionando apoio durante seu processo de desenvolvimento.

**6.5.4 Possível(is) candidato(s) identificado(s) e indicado(s):** a capacitação consistirá na realização das ações de desenvolvimento e formação conforme as trilhas de aprendizagem disponíveis no Portal de Educação do Sicoob:

a) recomenda-se a adoção de ações voltadas para a educação cooperativista, com o propósito de encorajar os associados a participarem ativamente do processo de governança;



## PLANO DE SUCESSÃO DOS ADMINISTRADORES DO SICOOB – NOVO TEXTO

+ + + + +

+ + + + +

+ + + + +

b) tal empenho deve buscar promover a diversidade e inclusão, visando a constituição de um Conselho de Administração que seja reflexo do quadro de cooperados e possa, eficazmente, atender às demandas de todos os membros;

c) é pertinente salientar a relevância da participação de mulheres, jovens e integrantes de grupos minoritários, uma vez que essa inclusão proporciona perspectivas distintas e assegura uma governança abrangente e representativa.

### 7. Diretoria Executiva.

#### 7.1 Etapa I – Elaboração do perfil do diretor.

**7.1.1** Essa etapa consiste na definição, pelo Conselho de Administração, das competências e habilidades, atribuições e responsabilidades mínimas almejadas para bem executar o cargo de diretor na cooperativa (conforme o planejamento da sucessão – item 3 deste Plano), o qual deve possuir uma combinação de conhecimentos técnicos, habilidades gerenciais e compreensão abrangente do ambiente financeiro e regulatório, quais sejam:

a) experiência:

a.1) no setor/sistema financeiro;

a.2) preferencialmente, no cooperativismo;

a.3) em governança corporativa;

a.4) em gestão financeira;

[sicoobcredilivre.com.br](http://sicoobcredilivre.com.br)



## PLANO DE SUCESSÃO DOS ADMINISTRADORES DO SICOOB – NOVO TEXTO

++ ++ ++ ++ ++ ++  
++ ++ ++ ++ ++ ++  
++ ++ ++ ++ ++ ++

b) conhecimentos:

b.1) das leis e dos regulamentos que regem instituições financeiras, incluindo normas prudenciais, normas de conduta e questões de compliance;

b.2) em estratégias de mitigação de riscos e implementação de controles internos eficazes;

b.3) das inovações tecnológicas no setor/sistema financeiro;

b.4) do ambiente de negócios e concorrencial das cooperativas;

c) capacidade técnica e gerencial:

c.1) liderança;

c.2) proficiência em negociação e tomada de decisões;

c.3) visão estratégica, sistêmica e de longo prazo;

c.4) compreensão das questões éticas no setor/sistema financeiro e compromisso com práticas comerciais éticas;

c.5) capacidade de desenvolver e implementar estratégias de negócios alinhadas aos objetivos da cooperativa;

c.6) habilidade para construir relacionamentos sólidos com as partes interessadas (stakeholders);

c.7) gerenciamento eficaz de crises e resolução de problemas;

[sicoobcredilivre.com.br](http://sicoobcredilivre.com.br)



## PLANO DE SUCESSÃO DOS ADMINISTRADORES DO SICOOB – NOVO TEXTO

c.8) competência em identificar oportunidades de negócios e desenvolver estratégias para expandir a base de clientes/cooperados;

d) certificação de diretor do Sicoob – a ser obtida no prazo de 1 (um) ano de mandato, conforme a Política Institucional de Certificação de Dirigentes.

e) Certificação Anbima CPA-10 ou superior.

f) Formação em curso superior.

**7.1.2** De forma a subsidiar a decisão do Conselho de Administração quanto ao perfil almejado do diretor, é recomendável que:

a) tal definição/atualização seja realizada por meio de entrevistas prévias conduzidas junto aos conselheiros pioneiros e experientes da cooperativa, sendo possível preservar efetivamente a identidade cultural da cooperativa;

b) nesse processo de construção do perfil haja alinhamento entre Conselho de Administração e Diretoria Executiva (diretor executivo) a respeito do perfil definido, de forma a tornar mais efetivo o processo de formação dos possíveis sucessores no quadro de empregados da cooperativa;

c) seja realizado mapeamento dos cenários atuais e futuros, para suprir diagnóstico da posição e principais desafios propostos. A partir desse mapeamento, será possível definir as novas competências necessárias para os diretores.

[sicoobcredilivre.com.br](http://sicoobcredilivre.com.br)



## PLANO DE SUCESSÃO DOS ADMINISTRADORES DO SICOOB – NOVO TEXTO

++ ++ ++ ++ ++ ++  
++ ++ ++ ++ ++ ++  
++ ++ ++ ++ ++ ++

**7.1.3** O modelo da definição do perfil do diretor constará do Anexo II deste Plano.

### **7.2 Etapa II – Identificação ou seleção dos possíveis integrantes.**

**7.2.1** Esta fase de identificação necessita ser compreendida de maneira distinta, de acordo com a natureza de cada diretor, ou seja, se este é um diretor:

- a) em fase de recondução ou reconduzido;
- b) em primeiro mandato; ou
- c) um possível candidato.

**7.2.2** *Diretor em fase de recondução, reconduzido ou em fase de eleição para o primeiro mandato:* nesta etapa, ele será informado sobre o perfil (competências e habilidades), as atribuições e responsabilidades mínimas almejadas para bem executar seu cargo na cooperativa:

- a) ele receberá o resultado da sua avaliação de desempenho anual (no caso de diretor em fase de recondução ou reconduzido) e/ou do seu processo seletivo (no caso de diretor em primeiro mandato), além do feedback do Presidente do Conselho de Administração ou do diretor ao qual se reporte, quando aplicável, a respeito do seu desempenho no período avaliado;
- b) a partir deste diagnóstico de desempenho recebido, um Plano de Desenvolvimento Individual deve ser elaborado, a fim de desenvolver gaps de desempenho ou conhecimentos apontados;





## PLANO DE SUCESSÃO DOS ADMINISTRADORES DO SICOOB – NOVO TEXTO

+

+

+

c) ele deve seguir para as etapas do processo eleitoral da cooperativa, para homologar sua continuidade no cargo, como definido pelo Regulamento Eleitoral da Cooperativa (etapa III).

**7.2.3** *Possível(is) candidato(s) ao cargo de diretor.* esta etapa consistirá na identificação dos potenciais sucessores internos, a partir das seguintes fases:

a) avaliação do desempenho atual dos empregados:

a.1) observação do desempenho e das realizações dos empregados em cargos de liderança em suas funções atuais;

a.2) identificação daqueles que consistentemente demonstram habilidades de liderança, tomada de decisão eficaz e resultados sólidos;

a.3) verificação de fatores como capacidade de inovação, orientação para resultados, habilidades de comunicação e colaboração;

b) análise do potencial de crescimento:

b.1) observação do nível de ambição e motivação dos empregados em desenvolver suas carreiras;

b.2) identificação daqueles que mostram interesse em assumir responsabilidades adicionais e buscam oportunidades de aprendizado e aprimoramento;

c) identificação de habilidades e competências específicas:

[sicoobcredilivre.com.br](http://sicoobcredilivre.com.br)



## PLANO DE SUCESSÃO DOS ADMINISTRADORES DO SICOOB – NOVO TEXTO

c.1) avaliação das habilidades técnicas e competências necessárias para desempenhar com sucesso as funções de diretor;

c.2) identificação de empregados que possuam conhecimentos e experiências relevantes para o setor/sistema financeiro e cooperativista, como análise financeira, gestão de riscos, estratégias de negócios e investimento, regulamentações e compliance;

d) atenção a talentos emergentes:

d.1) identificação de empregados que possuam potencial notável e demonstrem uma rápida progressão em suas carreiras. Destaque para inteligência emocional, capacidade de aprendizado, resolução de problemas e habilidades de liderança.

**7.2.4** Caso a cooperativa não identifique talentos internos aptos a assumirem cargos de diretor, é recomendável a contratação de uma empresa especializada na busca e identificação de candidatos externos para posições de alta liderança, que possam ser formados para compor a sucessão. Tal providência também deve ser adotada nos casos excepcionais de processos sucessórios de curto prazo em que não houver tempo hábil para formação/preparação.

**7.2.5** A identificação de potenciais sucessores é um processo contínuo e requer avaliação regular à medida que os empregados crescem e se desenvolvem. Além disso, é importante considerar a diversidade e inclusão na seleção de sucessores, para garantir uma liderança equilibrada e representativa na cooperativa.

**7.2.6** Os possíveis sucessores identificados não necessariamente devem tomar conhecimento sobre sua identificação; o importante é que a alta administração mantenha tais pessoas mapeadas e continuamente formadas, de forma que a sucessão seja viabilizada conforme o planejamento inicial realizado.



## PLANO DE SUCESSÃO DOS ADMINISTRADORES DO SICOOB – NOVO TEXTO

++ ++ ++ ++ ++  
++ ++ ++ ++ ++  
++ ++ ++ ++ ++

### 7.3 Etapa III – Indicação ou verificação dos pré-requisitos para o exercício da função.

**7.3.1** Essa etapa consiste em verificar, de acordo com o processo eleitoral da cooperativa (nos termos do Estatuto Social e do Regulamento Eleitoral), o cumprimento dos pré-requisitos exigidos pela lei e pela regulamentação em vigor para o exercício do cargo, bem como aqueles previstos em normativos sistêmicos.

**7.3.2** Para tal verificação, informações detalhadas devem ser disponibilizadas por meio do currículo, de outros documentos comprobatórios, e de certidões que evidenciem as consultas realizadas em sistemas e banco de dados disponíveis, de fontes públicas e privadas de cadastros e outras informações necessárias; documentos; certificados; e conforme outras previsões estabelecidas pela regulamentação em vigor, bem como observado o disposto no Título 6, Capítulo 5 do Manual de Governança Corporativa.

**7.3.3** O processo de verificação das condições de elegibilidade, além de ser realizado quando do processo eleitoral, será anual, como preconiza o Manual de Governança Corporativa (item 4 do Capítulo 1 do Título 7).

**7.3.4** O não cumprimento das condições de elegibilidade inviabiliza a continuidade do candidato no processo eleitoral. Caso seu descumprimento ocorra durante o período do mandato (diretor reconduzido ou segundo ano do primeiro mandato), a perda das condições de elegibilidade pode ensejar em processo de perda do seu cargo (vacância).

**7.3.5** No caso do(s) possível(is) candidato(s) (identificados nos termos do subitem 7.2.3), a verificação do cumprimento das condições de elegibilidade será realizada com o objetivo principal de conhecer o possível sucessor.



## PLANO DE SUCESSÃO DOS ADMINISTRADORES DO SICOOB – NOVO TEXTO

**7.3.6** Neste caso de possíveis candidatos e sendo identificado o não cumprimento de alguma condição/algumas condições de elegibilidade, caberá à administração avaliar a viabilidade de avançar nas demais etapas do processo de sucessão (avaliação e capacitação) e definir um plano para regularização.

### **7.4 Etapa IV – Avaliação.**

**7.4.1** A avaliação, conduzida anualmente, constitui a fase em que o diretor participa do processo de avaliação, visando mensurar suas competências para o efetivo desempenho no cargo.

**7.4.2** A condução da avaliação de desempenho:

- a) do diretor-presidente e/ou do principal diretor-executivo é de responsabilidade do presidente do Conselho de Administração;
- b) dos demais diretores executivos é de responsabilidade do presidente do Conselho de Administração e/ou do diretor-presidente, conforme a estrutura de governança da entidade;
- c) dos possíveis sucessores, pelo diretor executivo responsável.

**7.4.3** Compete ao Presidente do Conselho de Administração reportar o resultado da realização do ciclo anual das avaliações de desempenho do(s) diretor(es) ao Conselho de Administração.

**7.4.4** A avaliação, conduzida anualmente, constitui a fase em que o diretor participa do processo de avaliação, visando mensurar suas competências para o efetivo desempenho no cargo, conforme o Anexo IV.



## PLANO DE SUCESSÃO DOS ADMINISTRADORES DO SICOOB – NOVO TEXTO

**7.4.5** 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.

### **7.5 Etapa V – Capacitação ou atualização de conhecimentos, desenvolvimento e formação.**

**7.5.1** Na fase de capacitação, ocorre a efetiva atualização de conhecimentos, desenvolvimento e formação planejados para o cargo de diretor, conforme estabelecido no Plano Anual de Capacitação de Dirigentes.

**7.5.2** *Diretor em fase de recondução ou reconduzido:* a capacitação consiste em planejar as ações e os esforços contínuos que serão empreendidos por ele para manter-se atualizado sobre as mudanças no setor/sistema financeiro. Para tal, deve-se considerar: (i) o resultado do diagnóstico realizado acerca da sua autoanálise a respeito do perfil, das atribuições e responsabilidades definidos para seu cargo, conforme a etapa II do Plano de Sucessão (item 7.2.2); e (ii) sua avaliação de desempenho, conforme a coleta de dados oferecida para a dimensão desenvolvimento individual, durante a etapa IV deste Plano (item 7.4.4).

a) tal planejamento observará, no mínimo, o previsto no Plano Anual de Capacitação de Dirigentes definido pelo Conselho de Administração do CCS para aquele exercício.

b) a educação continuada planejada para o diretor objetivará assegurar o acompanhamento das mudanças no âmbito do cooperativismo e da indústria financeira, do panorama econômico e político, das regulamentações do setor, bem como das tendências relacionadas à inovação e à transformação digital. Para tal, é importante a predisposição do diretor em participar de cursos, workshops, conferências e programas de educação executiva.

[sicoobcredilivre.com.br](http://sicoobcredilivre.com.br)



## PLANO DE SUCESSÃO DOS ADMINISTRADORES DO SICOOB – NOVO TEXTO

c) o monitoramento do seu cumprimento será realizado com o propósito previsto na Política de Certificação de Dirigentes, ou seja, de manter/renovar a sua certificação de dirigente.

**7.5.3** Diretor em seu primeiro mandato: a capacitação, além de englobar os esforços de planejamento mencionados no subitem 7.5.2, incluirá a promoção de um programa de formação específico oferecido pela Universidade Sicoob abrangendo temas como governança cooperativa, gestão de riscos, conformidade, finanças e estratégia.

**7.5.4** Além disso, sugere-se que um diretor ou conselheiro experiente da cooperativa, designado pelo Conselho de Administração, atue como mentor do novo diretor, proporcionando apoio durante seu processo de desenvolvimento.

**7.5.5** *Possível(is) candidato(s) identificado(s) e indicado(s):* a capacitação consistirá na realização das ações de desenvolvimento e formação conforme as trilhas de aprendizagem disponíveis no Módulo de Aprendizagem do Sicoob. Além disso, recomenda-se:

- a) a identificação de lacunas de habilidades e o desenvolvimento de um plano de capacitação personalizado para o possível sucessor;
- b) a promoção de desenvolvimento profissional, como cursos, workshops e programas de mentoria;
- c) o oferecimento de oportunidades para ampliação de conhecimento experiência e desenvolvimento de novas habilidades, por meio de rotação de cargos ou participação em projetos estratégicos;
- d) o oferecimento de programas de mentoria nos quais os diretores em exercício possam orientar e apoiar o crescimento e desenvolvimento de potenciais sucessores;



# PLANO DE SUCESSÃO DOS ADMINISTRADORES DO SICOOB – NOVO TEXTO

e) a viabilização de participação em eventos do setor para manter o sucessor atualizado sobre as últimas tendências e práticas.

## Anexo I – Perfil do Conselheiro de Administração

### 1. Missão do cargo

Responsável por orientar estrategicamente a Diretoria e garantir um monitoramento eficaz das atividades da cooperativa, visando assegurar uma gestão eficiente, responsável e focada nas necessidades e nos benefícios dos associados. Desempenha papel crucial na promoção do crescimento e da prosperidade da cooperativa.

### 2. Responsabilidades

No âmbito das responsabilidades específicas, é imperativo que o Conselheiro de Administração: (i) desempenhe papel ativo nas deliberações estratégicas; (ii) avalie e aprove políticas e diretrizes; (iii) supervisione a gestão executiva; (iv) assegure a conformidade com os normativos legais e regulatórios; e (v) preserve a saúde econômico-financeira e a solidez da cooperativa. Adicionalmente, é incumbência do conselheiro promover a transparência, a ética e a inclusão dos valores cooperativistas nas práticas organizacionais, contribuindo para fortalecer a confiança dos cooperados e demais partes interessadas (stakeholders).

[sicoobcredilivre.com.br](http://sicoobcredilivre.com.br)





## Anexo I – Perfil do Conselheiro de Administração

+ + + + + +

+ + + + + +

+ + + + + +

O compromisso com a cooperação, a participação ativa em processos de capacitação e atualização, bem como a representação dos valores cooperativistas, constituem elementos essenciais que delineiam o papel do Conselheiro de Administração em uma cooperativa de crédito. Essa atuação diligente busca não apenas assegurar o êxito a curto prazo, mas também fomentar a sustentabilidade e a resiliência, pilares fundamentais para o sucesso contínuo da cooperativa a longo prazo.

### 3. Perfil

**3.1 Comprometimento com os princípios cooperativistas:** demonstra compreensão e compromisso com os valores fundamentais do cooperativismo;

**3.2 Experiência no setor financeiro/sistema:** possui experiência no setor/sistema financeiro, preferencialmente, em instituições cooperativas de crédito, com conhecimento das operações bancárias e regulamentações específicas do setor;

**3.3 Visão estratégica e habilidades de governança:** apresenta habilidades comprovadas em tomada de decisões estratégicas e governança corporativa, entendendo a importância de equilibrar os interesses dos membros da cooperativa com a sustentabilidade financeira da instituição;

**3.4 Conhecimento:** demonstra conhecimento em áreas relevantes, como finanças, gestão de riscos, auditoria, conformidade regulatória e tecnologia da informação, para contribuir efetivamente nas discussões e decisões do Conselho;

[sicoobcredilivre.com.br](http://sicoobcredilivre.com.br)



## Anexo I – Perfil do Conselheiro de Administração

+ + + + + +

+ + + + + +

+ + + + + +

**3.5 Ética e Integridade:** mantém altos padrões éticos e de integridade, agindo sempre no melhor interesse da cooperativa e de seus membros, promovendo uma cultura organizacional baseada na transparência e responsabilidade;

**3.6 Habilidades de Comunicação e Colaboração:** possui habilidades de comunicação e é capaz de colaborar efetivamente com outros membros do Conselho, da Diretoria Executiva e com os demais empregados, promovendo um ambiente de trabalho cooperativo e construtivo;

**3.7 Capacidade de Inovação e Adaptação:** demonstra disposição para abraçar a inovação e adaptar-se às mudanças tecnológicas e de mercado, contribuindo para o desenvolvimento sustentável da cooperativa em um ambiente em constante evolução;

**3.8 Envolvimento na Comunidade:** participa ativamente na comunidade em que a cooperativa está inserida, demonstrando um compromisso genuíno com o desenvolvimento local e a promoção do bem-estar da comunidade;

**3.9 Empatia e Respeito à Diversidade:** valoriza a diversidade e demonstra empatia, reconhecendo e respeitando as diferentes perspectivas e experiências dos membros da cooperativa, promovendo um ambiente inclusivo.

Perfil aprovado e revisado pelo Conselho de Administração da Cooperativa em 29/08/2024.



## Anexo II – Perfil do Diretor Administrativo/Operacional

+ + + + + +  
+ + + + + +  
+ + + + + +

### 1. Missão do cargo

Responsável pela gestão executiva, pelo planejamento, pela implementação, direção e pelo controle de projetos e atividades vinculadas à Área Administrativa, abrangendo a prestação de serviços de apoio, facilities (instalações), manutenção e reforma predial, alvarás, serviços de secretaria, leiautes de ambientes, expedição, correspondências, viagens, recepção, telefonia, segurança patrimonial, compras, gestão de contratos de serviços e demais demandas de infraestrutura relacionadas. Dependendo da estrutura e do porte da entidade e de sua atuação, poderá ser designado a administrar outras atividades/áreas, tais como Contabilidade, Gestão de Pessoas, Tecnologia da Informação; dirigindo equipes, processos e investimentos; assegurando serviços com qualidade, eficiência operacional, otimização de recursos, metas, políticas, procedimentos e legislação vigente, conforme as diretrizes e políticas preestabelecidas pelo sistema Sicoob, pelo Conselho de Administração e/ou Diretoria-Executiva da instituição de sua atuação.

### 2. Responsabilidades principais

O Diretor Administrativo desempenha papel crucial no desenvolvimento e na implementação do plano estratégico das áreas sob sua responsabilidade, alinhando-se aos objetivos da direção e seguindo as diretrizes do sistema Sicoob. Ele coordena reuniões periódicas da Diretoria Executiva, atuando como assessor do diretor-presidente e representante da direção perante o Conselho de Administração. Além disso, dirige as atividades administrativas e demais áreas subordinadas, agindo como articulador na disseminação das premissas do planejamento estratégico.



## Anexo II – Perfil do Diretor Administrativo/Operacional

++ ++ ++ ++ ++ ++  
++ ++ ++ ++ ++ ++  
++ ++ ++ ++ ++ ++

O Diretor Administrativo também assume a responsabilidade de promover o cumprimento dos objetivos de cada coordenação/gerência/superintendência; coordenar reuniões com diversas entidades, empresas e fornecedores; e interagir com outros diretores e gestores para negociar e atender às demandas. Ele apoia as equipes e gerências conforme a estrutura da instituição, garantindo a representação da empresa com as partes interessadas (stakeholders), assegurando a disponibilidade de sistemas e infraestrutura de suporte, e garantindo a conformidade com auditorias internas e externas, órgãos fiscalizadores e políticas corporativas.

Além disso, o Diretor Administrativo desempenha papel ativo na administração de gestão de pessoas, assegurando a competitividade por meio da atualização, manutenção e implantação de políticas e programas corporativos. Ele acompanha sistematicamente o cenário nacional, representa legalmente a empresa e garante o cumprimento das normas de controle, legislação do setor e demais entregas legais do cargo. A gestão do acompanhamento do controle orçamentário, a participação em assembleias e reuniões, bem como a resolução de casos omissos no Estatuto Social, são também parte integrante de suas atribuições.

### 3. Perfil

**3.1** A posição de Diretor Administrativo em uma cooperativa de crédito demanda um profissional com habilidades estratégicas, liderança sólida e experiência substancial no setor/sistema financeiro. O profissional ideal para este cargo deve possuir as seguintes características:



## Anexo II – Perfil do Diretor Administrativo/Operacional

++ ++ ++ ++ ++ ++  
++ ++ ++ ++ ++ ++  
++ ++ ++ ++ ++ ++

**3.2 Experiência no setor financeiro/sistema:** possui histórico de sucesso em cargos de liderança no setor/sistema financeiro, preferencialmente, em instituições de crédito cooperativo e familiaridade com produtos e serviços financeiros;

**3.3 Visão Estratégica:** demonstra habilidade em desenvolver e implementar planos estratégicos alinhados aos objetivos da cooperativa e melhores práticas do setor;

**3.4 Liderança e Habilidades Gerenciais:** evidencia capacidade em liderar equipes multifuncionais, promovendo um ambiente de trabalho colaborativo, bem como habilidade em tomar decisões assertivas e gerenciar eficazmente recursos financeiros e humanos;

**3.5 Relacionamento Interpessoal:** apresenta habilidades de comunicação e negociação para representar a cooperativa perante stakeholders, órgãos reguladores e parceiros, além de possuir a capacidade de estabelecer e manter relacionamentos sólidos com membros da equipe, diretores e demais colaboradores;

**3.6 Gestão de Riscos e Compliance:** possui conhecimento abrangente em gestão de riscos, compliance e políticas internas, bem como experiência em assegurar que a cooperativa esteja em conformidade com todas as normas regulatórias aplicáveis;

**3.7 Ética Profissional:** comprometimento com elevados padrões éticos e integridade, elementos essenciais para representar legalmente a cooperativa e assegurar conformidade com normas e legislações;

**3.8 Inovação e Adaptação:** demonstra disposição para impulsionar inovação e eficiência operacional, adaptando-se às transformações nos cenários financeiro e tecnológico;



## Anexo II – Perfil do Diretor Administrativo/Operacional

++ ++ ++ ++ ++ ++  
++ ++ ++ ++ ++ ++  
++ ++ ++ ++ ++ ++

**3.9 Comprometimento Institucional:** evidencia alinhamento aos princípios cooperativistas e comprometimento em promover a missão, visão e os valores da instituição.

Perfil aprovado e revisado pelo Conselho de Administração da Cooperativa em 29/08/2024.

## Anexo II – Perfil do Diretor de Negócios

### 1. Missão do cargo

Responsável pela gestão executiva, pelo planejamento, pela implementação, direção e pelo controle dos projetos, programas e das atividades vinculadas à(s) área(s) de sua atuação que podem envolver negócios e seus processos, tais como: a difusão do portfólio de produtos e serviços, expansão associativa, fusões, incorporações e migrações, estratégia de comercialização de produtos/serviços, planejamento comercial, definição de metas, treinamento de vendas e política de atuação, comercialização/venda de produtos e serviços, fomento para a captação de negócios, ampliação de mercado e consolidação do sistema, organização tática de venda e inteligência de mercado. Também responde pela gestão executiva de áreas conforme a estrutura de atuação da entidade, como Comunicação e Marketing, Crédito, Financeiro e outras que possam ser designadas; dirige equipes, processos e recursos, visando o cumprimento de metas e estratégias com rentabilidade, credibilidade do sistema e fortalecimento dos relacionamentos, conforme o alinhamento com as diretrizes e políticas estabelecidas pelo Conselho de Administração e/ou Diretoria- Executiva da instituição e as diretrizes do sistema Sicoob.



## Anexo II – Perfil do Diretor de Negócios



### 2. Responsabilidades principais

O Diretor de Negócios em uma cooperativa de crédito desempenha papel estratégico e multifacetado, concentrando esforços no desenvolvimento e na execução do plano estratégico para suas áreas de responsabilidade. Em estreita colaboração com o Conselho de Administração e/ou o diretor-presidente, ele alinha os objetivos de suas áreas às diretrizes do Sicoob, focando nos negócios, produtos e serviços oferecidos aos cooperados.

Para assegurar a eficiência e alinhamento, o diretor coordena reuniões periódicas da Diretoria Executiva, representando-a no Conselho de Administração. Ele também desenha e promove encontros estratégicos com diversos parceiros, incluindo empresas privadas, governamentais, agricultores e cooperativas, visando o desenvolvimento do portfólio de produtos e serviços, além do crescimento da cooperativa.

Adicionalmente, o diretor assume a responsabilidade de garantir o cumprimento de metas nas áreas sob sua supervisão, assegurando a integridade da imagem da instituição, representando-a perante stakeholders, instituições de interesse e órgãos públicos. Ao mesmo tempo, ele gerencia a infraestrutura de suporte, as auditorias internas e externas, e promove a competitividade e o apoio na administração de gestão de pessoas, sempre alinhado às políticas corporativas e aos padrões de compliance. O foco constante em inovação, eficiência operacional e transparência reforça o compromisso do diretor com o sucesso e a sustentabilidade da cooperativa.





## Anexo II – Perfil do Diretor de Negócios

++ ++ ++ ++ ++ ++  
++ ++ ++ ++ ++ ++  
++ ++ ++ ++ ++ ++

### 3. Perfil

**3.1** A posição de Diretor de Negócios em uma cooperativa de crédito requer um profissional estratégico, inovador e com profundo conhecimento no setor/sistema financeiro cooperativista e nos serviços financeiros. O profissional ideal para este cargo deve possuir as seguintes características:

**3.2** *Experiência no setor/sistema financeiro:* possui histórico de sucesso em cargos de liderança no setor/sistema financeiro, preferencialmente, em instituições de crédito cooperativo, e experiência comprovada na gestão de negócios, desenvolvimento de produtos e serviços, bem como na expansão da base de cooperados;

**3.3** *Visão Estratégica:* demonstra habilidade em desenvolver e implementar planos estratégicos alinhados aos objetivos da cooperativa e às melhores práticas do setor, e inclinação para identificar oportunidades de crescimento e inovação no mercado financeiro cooperativista;

**3.4** *Liderança e Habilidades Gerenciais:* evidencia capacidade em liderar equipes multifuncionais, promovendo um ambiente de trabalho colaborativo, bem como habilidade em tomar decisões assertivas e gerenciar eficazmente recursos financeiros e humanos;

**3.5** *Relacionamento Interpessoal:* apresenta habilidades de comunicação e negociação para representar a cooperativa perante stakeholders, órgãos reguladores e parceiros, além de possuir a capacidade de estabelecer e manter relacionamentos sólidos com membros da equipe, diretores e demais colaboradores;

sicooocredilivre.com.br



## Anexo II – Perfil do Diretor de Negócios

++ ++ ++ ++ ++ ++  
++ ++ ++ ++ ++ ++  
++ ++ ++ ++ ++ ++

**3.6 Gestão de Riscos e Compliance:** possui conhecimento em gestão de riscos, compliance e políticas internas, bem como experiência em assegurar que a cooperativa esteja em conformidade com as normas regulatórias aplicáveis;

**3.7 Ética Profissional:** comprometimento com elevados padrões éticos e integridade, elementos essenciais para representar legalmente a cooperativa e assegurar conformidade com normas e legislações;

**3.8 Inovação e Adaptação:** incentiva a inovação e aprimora a eficiência operacional ao se adaptar continuamente às mudanças no cenário financeiro e tecnológico. O foco é direcionado para o desenvolvimento do portfólio de produtos e serviços, com o objetivo claro de impulsionar o crescimento sustentável da cooperativa;

**3.9 Comprometimento Institucional:** evidencia alinhamento aos princípios cooperativistas e comprometimento em promover a missão, visão e os valores da instituição.

Perfil aprovado e revisado pelo Conselho de Administração da Cooperativa em 29/08/2024.



## Anexo II – Perfil do Diretor de Riscos e Controles

++ ++ ++ ++ ++ ++  
++ ++ ++ ++ ++ ++  
++ ++ ++ ++ ++ ++

### 1. Missão do cargo

Responsável pela gestão executiva dos projetos, programas e das atividades que envolvem as estratégias para a avaliação de Riscos, Controles Internos e Supervisão auxiliar e seus processos relacionados, de monitoramento da utilização das políticas internas, normas regulatórias, dos critérios e procedimentos de reporte; pelo controle de limites e pela mitigação de riscos; pelo apoio à Auditoria, pelas inspeções realizadas na cooperativa pelo Banco Central, pela prevenção e correção de eventuais desvios, fraudes e pela proteção do patrimônio dos envolvidos; e pela consultoria técnica, entre outras funções, dirigindo equipes, processos e recursos, visando o cumprimento de metas e estratégias que assegurem para a empresa a conformidade das operações, credibilidade do sistema, manutenção da saúde financeira, o atendimento as normativas regulatórias e da legislação vigente, em sinergia com as diretrizes emanadas do sistema Sicoob, Conselho de Administração e/ou da Diretoria-Executiva da entidade de sua responsabilidade.

### 2. Responsabilidades principais

O Diretor de Riscos em uma cooperativa de crédito desempenha um papel estratégico e abrangente, concentrando-se no desenvolvimento do plano estratégico para sua área de atuação em conformidade com os objetivos estabelecidos pelo Conselho de Administração e pelas diretrizes do Sicoob. Ele coordena reuniões executivas periódicas, representando a Diretoria Executiva perante o Conselho de Administração e promovendo o cumprimento dos objetivos de cada coordenação, gerência e superintendência sob sua responsabilidade.

[sicoobcredilivre.com.br](http://sicoobcredilivre.com.br)



## Anexo II – Perfil do Diretor de Riscos e Controles

+ + + + + +  
+ + + + + +  
+ + + + + +

O foco principal do diretor é garantir a eficiência e continuidade dos processos críticos da área, considerando aspectos regulatórios, legais e normativos provenientes do Sicoob. Além disso, ele assegura a integridade da imagem da instituição perante órgãos públicos, governamentais, cooperados, clientes, colaboradores e parceiros, fortalecendo a marca do sistema Sicoob.

O Diretor também desempenha papel fundamental na disseminação e funcionalidade de controles e riscos, contribuindo para o desenvolvimento de normas e sistemas, e mantendo-se atualizado sobre mudanças. Ele garante a acessibilidade das disposições de controles internos a todos os funcionários, atende às solicitações da direção e dos conselhos, e assegura a representação da empresa com stakeholders, órgãos reguladores e instituições de interesse. Adicionalmente, promove a transparência e conformidade nos assuntos da Diretoria, participa de assembleias e reuniões, e realiza a gestão do acompanhamento do controle orçamentário. Seu comprometimento com governança, compliance e melhores práticas de mercado destaca sua relevância para o sucesso da cooperativa.

### 3. Perfil

**3.1** A posição de Diretor de Riscos e Controles em uma cooperativa de crédito requer um profissional experiente, estratégico e comprometido com padrões éticos e regulatórios rigorosos, garantindo que ela cumpra todas as normas regulatórias e os padrões éticos. O profissional ideal deve apresentar as seguintes características:

[sicoobcredilivre.com.br](http://sicoobcredilivre.com.br)



## Anexo II – Perfil do Diretor de Riscos e Controles

+

+

+

**3.2 Experiência no setor/sistema financeiro:** possui histórico de sucesso em cargos de liderança no setor/sistema financeiro, preferencialmente, em instituições de crédito cooperativo. Além disso, apresenta experiência comprovada na gestão de riscos e compliance, demonstrando conhecimento prático das regulações/dos normativos específicos das cooperativas de crédito. Destaca-se por sua habilidade em interpretar e implementar mudanças regulatórias, garantindo a conformidade constante da cooperativa com requisitos legais em evolução;

**3.3 Visão Estratégica:** demonstra habilidade em desenvolver e implementar planos estratégicos alinhados aos objetivos da cooperativa e às melhores práticas do setor;

**3.4 Comunicação e Relacionamento:** possui habilidade efetiva na comunicação com todas as partes interessadas, como membros da cooperativa, funcionários, órgãos reguladores e parceiros. Além disso, contribui para o desenvolvimento de uma cultura organizacional centrada na ética, integridade e conformidade;

**3.5 Gestão de Riscos:** evidencia habilidade na identificação e avaliação de riscos financeiros, operacionais e de conformidade, aliada ao desenvolvimento e à implementação de estratégias eficazes para mitigar riscos e proteger os interesses da cooperativa;

**3.6 Compliance:** supervisão e implementação de políticas, procedimentos e controles internos, visando garantir conformidade com leis e regulamentações. Busca colaboração ativa com órgãos reguladores para assegurar que a cooperativa esteja alinhada com os padrões exigidos;

**3.7 Ética Profissional:** comprometimento com elevados padrões éticos e de integridade, elementos essenciais para representar legalmente a cooperativa e assegurar conformidade com normas e legislações;

sicoobcredilivre.com.br



## Anexo II – Perfil do Diretor de Riscos e Controles

++ ++ ++ ++ ++ ++  
++ ++ ++ ++ ++ ++  
++ ++ ++ ++ ++ ++

**3.8 Tomada de Decisão:** capacidade de tomar decisões assertivas em situações complexas e de alto risco, buscando o equilíbrio entre a manutenção da conformidade e o suporte ao crescimento sustentável da cooperativa;

**3.9 Comprometimento Institucional:** evidencia o alinhamento aos princípios cooperativistas e comprometimento em promover a missão, visão e os valores da instituição

Perfil aprovado e revisado pelo Conselho de Administração da Cooperativa em 29/08/2024.

