

## 1. Considerações gerais

- 1.1 O Plano de Sucessão de Administradores do Sicoob Credcooper deverá seguir as diretrizes da Política de Sucessão de Administradores do Sicoob, e se caracteriza pelo planejamento estrategicamente alinhado às boas práticas de governança e tem como objetivo zelar pela transparência e sustentabilidade dos processos decisórios, objetivando o desenvolvimento e a renovação qualificada da alta administração.
- 1.2 Este documento deve complementar o estatuto social da entidade e o normativo que descreve sobre o processo eleitoral.
- 1.3 O Plano de Sucessão é voltado à alta administração e seus potenciais sucessores e contempla processos distintos para o Conselho de Administração e para a Diretoria Executiva.
- 1.4 Este plano foi estruturado em etapas sequenciais e inter-relacionadas da seguinte forma: I) Identificação; II) Validação; III) Avaliação; IV) Capacitação. As etapas estão descritas no fluxograma apresentado no Anexo 2.
- 1.5 Neste plano, o Conselho de Administração é subdividido em três grupos, sendo:
  - a) *Futuro Conselheiro de Administração*: público que almeja participar do processo eleitoral e deve participar das etapas de Identificação e Validação.
  - b) *Conselheiro de Administração em exercício do 1º mandato*: público que deve passar pela etapa de Capacitação, participando de programa de formação e capacitação para o exercício de suas funções;
  - c) *Conselheiro de Administração em recondução de mandato*: público que deve estar em constante aperfeiçoamento de suas competências (etapa de Capacitação) e que identifica e forma futuros sucessores, compartilhando sua experiência.
- 1.6 Já a Diretoria Executiva é subdividida em dois grupos, sendo:
  - a) *Candidatos ao cargo de diretor proveniente de seleção interna*: o atual empregado do Sicoob Credcooper, em desenvolvimento de carreira, com perfil adequado para a sucessão. O candidato deve passar pelas 4 etapas citadas no item 1.4;
  - b) *Candidatos ao cargo de diretor proveniente de seleção externa*: o profissional de mercado. O candidato deve passar pelas 4 etapas citadas no item 1.4.
- 1.7 O Plano de Sucessão deve ser aplicado também aos substitutos de membros da alta administração em casos de vacância objetivando atender as qualidades para a plena continuidade da gestão da entidade.

## 2. Conselho de Administração

### Etapa I - Identificação

- I.1 O procedimento de Identificação é a verificação dos pré-requisitos exigidos pela regulamentação em vigor para o *futuro Conselheiro de Administração*.
- I.2 Para atendimento aos pré-requisitos do cargo as informações devem ser apresentadas e detalhadas no currículo e suficientemente evidenciadas por meio de documentos comprobatórios.
- I.3 A Identificação e checagem das informações apresentadas serão feitas mediante consulta em sistema de banco de dados disponíveis: fonte pública e privada de dados cadastrais, documentos, certificados ou outras solicitações do Banco Central do Brasil.

<b>Pré-requisitos ao cargo: Legais, Estatutários e Regimentais.</b>	<b>Cooperativas de Porte I, II e III</b>
a) Ser um associado ativo, tendo operado regularmente com a Cooperativa nos dois últimos exercícios sociais e demais condições previstas no Estatuto Social e no Regimento Eleitoral da Cooperativa.	Devem-se observar as condições exigidas.
b) Apresentar reputação ilibada: <ul style="list-style-type: none"><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></ul>	
c) Ser residente no país: <ul style="list-style-type: none"><li>• Solicitar comprovante de residência em do nome do candidato. Exemplo: notificação do Imposto de Renda do último exercício; recibo da declaração referente ao exercício em curso; contrato de locação em que figure como locatário;</li></ul>	
d) Não estar impedido por lei especial, nem condenado por crime falimentar, de sonegação fiscal, de prevaricação, de corrupção ativa ou passiva, de concussão, de peculato, contra a economia popular, a fé pública, a propriedade ou o Sistema Financeiro Nacional, ou condenado a pena criminal que vede, ainda que temporariamente, o acesso a cargos públicos: <ul style="list-style-type: none"><li>• Emitir os seguintes documentos: certidão de antecedentes criminais (sítio da Polícia Federal); certidões negativas, nada consta cível, criminal, dentre outras disponíveis nos sítios dos tribunais de cada região e comprovante de regularidade no Cadastro de Emitentes de Cheques sem Fundos do Banco Central (CCF).</li></ul>	
e) Não estar declarado inabilitado ou suspenso para o exercício de cargos de conselheiro fiscal, de conselheiro de administração, de diretor: <ul style="list-style-type: none"><li>• Verificar situação jurídica no sítio do Banco Central do Brasil.</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.	

<ul style="list-style-type: none"> <li>Realizar pesquisa da situação cadastral no Sisbr.</li> </ul>	
g) Não estar declarado falido ou insolvente. <ul style="list-style-type: none"> <li>Realizar pesquisa da situação cadastral no Sisbr.</li> </ul>	
h) Não ter controlado ou administrado, nos 2 anos que antecedem a eleição ou nomeação, firma ou sociedade objeto de declaração de insolvência, liquidação, intervenção, falência ou recuperação judicial.	

I.4.1 As condições acima, previstas na Resolução CMN 4122/2012 serão avaliadas à luz dos normativos emanados do Conselho Monetário Nacional e do Banco Central do Brasil.

<b>Pré-requisitos desejáveis ao cargo: Formação</b>	<b>Cooperativas de portes I, II e III</b>
a) Formação acadêmica e certificações: <ul style="list-style-type: none"> <li>Curso Superior Concluído, preferencialmente nas áreas de exatas ou ciências sociais aplicadas; e</li> <li>Certificação de Conselheiros em Governança Corporativa, realizada em instituições de reconhecida reputação.</li> </ul>	Certificado acadêmico; Certificado de conclusão.
<b>Pré-requisitos ao cargo: Experiência</b>	<b>Cooperativas de portes I, II e III</b>
a) Mínimo: Capacidade técnica e gerencial, verificando conhecimentos em: <ul style="list-style-type: none"> <li>Visão estratégica, sistêmica e de longo prazo;</li> <li>Conhecimento das melhores práticas de governança;</li> <li>Conhecimentos da legislação aplicável às funções do cargo.</li> </ul> b) Desejável: Capacidade técnica e gerencial, verificando: <ul style="list-style-type: none"> <li>Vivência na gestão e administração de crises no contexto de negócios;</li> <li>Experiência na identificação e controle de riscos;</li> <li>Conhecimentos dos negócios da Cooperativa;</li> <li>Conhecimentos em finanças, contabilidade e mercado financeiro nacional.</li> </ul>	Instrumento de avaliação; Análise curricular, Documentos.
<b>Pré-requisitos ao cargo: Disponibilidade</b>	<b>Cooperativas de portes I, II e III</b>
a) Disponibilidade de tempo: <ul style="list-style-type: none"> <li>Para o Conselheiro Vogal: o candidato deverá se comprometer a dedicar tempo suficiente para exercer adequadamente suas funções nos termos do Estatuto Social e Regimento Interno do Conselho;</li> <li>Para o Presidente do Conselho de Administração: o candidato deverá ter disponibilidade de tempo suficiente para atender todas as demandas do cargo nos termos do Estatuto Social e Regimento Interno do Conselho de Administração.</li> </ul>	Devem-se observar as condições exigidas.

I.4 Este documento não se sobrepõe às exigências contidas no normativo sobre eleição da entidade.

I.5 É responsabilidade do Coordenador/Representante de chapa, durante a composição da mesma, observar o perfil, os requisitos e critérios mínimos estabelecidos, a fim de garantir a aderência dos candidatos aos itens exigidos.

I.6 Aqueles associados que se candidatarem ao cargo de Conselheiro de Administração deverão seguir o seguinte fluxo:

- a. Apresentar ao Coordenador/Representante de Chapa toda a documentação exigida pelo Regimento Eleitoral, bem como os documentos comprobatórios relacionados aos itens acima, inclusive o currículo e o certificado acadêmico, se houver, dentro do cronograma e procedimento definido pelo Regimento Eleitoral da Cooperativa.
- b. Realizadas as consultas e confirmados que os requisitos foram todos cumpridos, o Coordenador/Representante formalizará junto a Comissão Eleitoral da Cooperativa o pedido de registro de chapa, observado o cronograma e procedimento definido pela Cooperativa a partir do referido Regimento.

### Etapa II – Validação

- III.1 Caberá à Comissão Eleitoral conduzir a etapa de validação da documentação dos candidatos de forma presencial, adotando as providências previstas no Regimento Eleitoral, realizar a triagem e verificação da documentação dos candidatos ao cargo de Conselheiro de Administração através da avaliação do cumprimento das condições previstas no subitem I.4.

### Etapa III - Capacitação

- III.1 Ações de desenvolvimento com o objetivo de aperfeiçoar ou adquirir conhecimentos necessários e alinhá-los aos valores e propósito da Cooperativa.
- III.2 A Cooperativa tem o papel de oferecer capacitação contínua sobre os temas relevantes para formação dos Conselheiros.
- III.3 A capacitação contínua é pré-requisito para uma governança apoiada nas boas práticas de gestão e deve ser compromisso do candidato (Tal compromisso deverá constar na Declaração constante como Anexo IV do Regimento Eleitoral).
- III.4 Seguem os temas de formação continuada desejáveis para os Conselheiros em 1º mandato ou recondução de mandato:

Capacitação Continuada (após a posse)	Instrumentos de aferição
<p>a) Conselheiro de Administração em exercício de 1º mandato ou em recondução de mandato:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• DNA SICOOB: Integração Institucional e Identidade Institucional;</li> <li>• Gestão de Negócios;</li> <li>• Gestão Operacional;</li> <li>• Gestão de Processos;</li> <li>• Controles Internos e Riscos;</li> <li>• Estratégia, Inovação e Sustentabilidade.</li> <li>• Certificações Profissionais: Certificação de Dirigentes do Sicoob;</li> <li>• Curso de Ética do Sicoob Universidade;</li> <li>• Inovação;</li> <li>• Finanças;</li> <li>• Liderança;</li> <li>• Tendências do mercado financeiro;</li> <li>• Participação em fóruns e eventos estratégicos;</li> </ul>	<p>É desejável que a cada ano, a partir do ano subsequente à posse, os Conselheiros, estejam eles em exercício de primeiro mandato ou em recondução de mandato, apresentem ao menos um certificado de conclusão de curso com viés de capacitação continuada.</p> <p>Opções de canais:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Sicoob Universidade,</li> <li>• Cursos do PROFOR,</li> <li>• Intercâmbios,</li> <li>• Cursos de extensão, aperfeiçoamento e/ou certificações ofertadas por instituições de mercado,</li> <li>• Eventos promovidos pela Central (Ex.: Seminário).</li> </ul>

<ul style="list-style-type: none"> <li>• Participação em fóruns e eventos relacionados ao cooperativismo;</li> <li>• Aperfeiçoamento das competências de Conselheiro de Administração.</li> </ul>	
---	--

### 3. Diretoria Executiva

#### Etapa I - Identificação

- I.1 Verificação pelo Conselho de Administração das pré-condições dos candidatos ao cargo de diretor proveniente de seleção interna ou externa.
- I.2 Faz-se necessário nesta etapa a definição do perfil do candidato ideal à sucessão, incluindo: capacitação técnica compatível com as atribuições do cargo, comprovação acadêmica, experiência profissional ou quaisquer outros requisitos julgados relevantes, por intermédio de documentos e declaração firmada pela entidade.
- I.3 Compreendem-se por atendimento dos pré-requisitos ao cargo as informações apresentadas no currículo, detalhadas e suficientemente evidenciadas por meio de documentos comprobatórios.
- I.4 A identificação e checagem das informações apresentadas serão feitas mediante consulta em sistema de banco de dados disponíveis: fonte pública e privada de dados cadastrais, documentos, certificados ou outras solicitações do Banco Central do Brasil.
- I.5 A Cooperativa poderá utilizar de consultoria especializada para a melhor identificação de candidatos externos.

<b>Pré-requisitos ao cargo: Legais, Estatutários e Regimentais.</b>	<b>Cooperativas de portes I, II e III</b>
a) Apresentar reputação ilibada: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Realizar pesquisa na internet com o nome do candidato e verificar a existência de informação que 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> </ul>	Devem-se observar as condições exigidas.
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 exercício em curso; contrato de locação em que figure como locatário.	
c) Não estar impedido por lei especial, nem condenado por crime falimentar, de sonegação fiscal, de prevaricação, de corrupção ativa ou passiva, de concussão, de peculato, contra a economia popular, a fé pública, a propriedade ou o Sistema Financeiro Nacional, ou condenado a pena criminal que vede, ainda que temporariamente, o acesso a cargos públicos: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Emitir os seguintes documentos: certidão de antecedentes criminais (sítio da Polícia Federal); certidões negativas, nada consta cível, criminal, dentre outras disponíveis nos sítios dos tribunais de cada região e</li> </ul>	

<p>comprovante de regularidade no Cadastro de Emitentes de Cheques sem Fundos do Banco Central (CCF).</p>	
<p>d) Não estar declarado inabilitado ou suspenso para o exercício de cargos de conselheiro fiscal, de conselheiro de administração, de diretor:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Verificar situação jurídica no sítio do Banco Central do Brasil.</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> </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> </ul>	
<p>g) Não ter controlado ou administrado, nos 2 anos que antecedem a nomeação, firma ou sociedade objeto de declaração de insolvência, liquidação, intervenção, falência ou recuperação judicial.</p>	
<p align="center"><b>Pré-requisitos desejáveis ao cargo: Formação</b></p>	<p align="center"><b>Cooperativas de portes I, II e III</b></p>
<p>Para Candidatos internos ou externos:</p> <p>a) Formação acadêmica e certificações:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Curso Superior Concluído, preferencialmente nas áreas de exatas ou ciências sociais aplicadas;</li> <li>• Conhecimentos em contabilidade, riscos, tributos e legislação;</li> <li>• Conhecimentos avançados nos assuntos que estarão sob sua gestão;</li> <li>• Pós-graduação concluída em áreas gerenciais;</li> <li>• Certificação de Diretor, realizada em instituições de reconhecida reputação;</li> <li>• ANBIMA CPA10.</li> </ul> <p>Para candidatos externos:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Participação em Cursos, Congressos, Conferências e Seminários na área financeira voltados ao constante aperfeiçoamento profissional.</li> </ul> <p>Para candidatos internos:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Formação dos gestores ao cargo de diretor, conforme carreira de sucessão, por meio das trilhas disponíveis no Sicoob Universidade e PROFOR;</li> <li>• DNA Sicoob;</li> <li>• Participação em Cursos, Congressos, Conferências e Seminários na área financeira voltados ao constante aperfeiçoamento profissional.</li> </ul>	<p align="center">Certificado acadêmico; Certificado de conclusão.</p>
<p align="center"><b>Pré-requisitos ao cargo: Experiência</b></p>	<p align="center"><b>Cooperativas de portes I, II e III</b></p>
<p>a) Capacidade técnica e gerencial, verificando, dentre outros, não cumulativamente:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Experiência mínima de 5 anos como gestor na área financeira e/ou de empresas/negócios;</li> <li>• Experiência na tomada de decisões a partir da análise de relatórios gerenciais;</li> <li>• Vivência na gestão de equipes e desenvolvimento de pessoas;</li> <li>• Vivência em planejamento e gestão orçamentária;</li> <li>• Vivência na definição e implantação de Planejamento Estratégico;</li> <li>• Realização de prestação de contas e fechamentos financeiros parciais e globais;</li> </ul>	<p align="center">Análise curricular; Análise documental.</p>

<ul style="list-style-type: none"> <li>• Capacidade diagnóstica no que tange às necessidades de recursos humanos, financeiros, tecnológicos, físicos, etc;</li> <li>• Vivência na estruturação e otimização de processos e recursos;</li> <li>• Experiência na análise e viabilidade operacional e financeira de projetos;</li> <li>• Vivência no assessoramento da alta gestão nos processos de tomada de decisão.</li> </ul> <p>b) Conhecimentos em:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Visão estratégica, sistêmica e de longo prazo;</li> <li>• Melhores práticas de governança;</li> <li>• Legislação aplicável às funções do cargo;</li> <li>• Perfil de risco da entidade;</li> <li>• Análise e gestão de risco de crédito;</li> <li>• Mercado financeiro e gestão de ativos;</li> <li>• Planejamento orçamentário.</li> </ul>	
<b>Pré-requisitos ao cargo: Disponibilidade</b>	<b>Cooperativas de portes I, II e III</b>
a) Disponibilidade de tempo integral.	Análise curricular; Análise documental.

## Etapa II – Validação

- II.1 O Conselho de Administração é responsável pela triagem e verificação da documentação dos candidatos ao cargo de diretor para atendimento de requisitos apresentados na etapa anterior.
- II.2 A definição do perfil deve conter o escopo das competências, traços de personalidade e estilo de liderança almejados.
- II.3 De forma a oferecer suporte técnico e transparência na etapa de Validação, recomenda-se que o Conselho de Administração acione o setor de Recursos Humanos da Cooperativa ou do Sicoob Central Crediminas, que o apoiará:
- a. Na contratação de consultoria especializada;
  - b. Na orientação desta consultoria quanto à definição do perfil, dos instrumentos e metodologias a serem utilizadas.
- II.4 Compete ao Conselho de Administração, por meio de no mínimo 2 Conselheiros de Administração, e caso necessário, com o apoio do RH do Sicoob Central Crediminas, conduzir a checagem das exigências previstas na etapa de identificação e perfil comportamental conforme disposto na tabela abaixo.

Critérios de Validação	Instrumentos de aferição
a) Competências profissionais (Anexo 1);	Roteiro de Entrevista por Competências
b) Estilo de liderança ( <i>assessment</i> );	Avaliação técnica e psicológica utilizando recursos fornecidos pela Cooperativa
c) Traços de personalidade ( <i>assessment</i> );	Avaliação técnica e psicológica utilizando recursos fornecidos pela Cooperativa

II.5 Após a aplicação dos instrumentos de aferição, o candidato será avaliado na etapa seguinte com o propósito de conhecer o grau de desenvolvimento das competências.

### **Etapa III - Avaliação**

III.1 Avaliação é a mensuração das competências para o desempenho no cargo e deverá se basear na análise do nível de maturidade das competências, bem como na obtenção de resultados.

III.2 O foco da avaliação deve variar de acordo com a origem do candidato a sucessor para o cargo de Diretor Executivo, conforme abaixo:

- a) Candidato Externo;
- b) Candidato Interno;
- c) Diretor em Exercício.

III.3 A Diretoria Executiva e seus sucessores deverão ser avaliados a partir dos critérios descritos no quadro a seguir. A condução da avaliação é de responsabilidade do Conselho de Administração com o apoio técnico do RH da Cooperativa.

III.4 Em se tratando de Candidato Externo:

- a) Atenção especial deve ser dada ao processo de análise das informações coletadas durante a etapa de validação, principalmente ao nível de desenvolvimento das competências e experiências prévias que devem, necessariamente, implicar no exercício de cargos de gestão.

III.5 Em se tratando de Candidato Interno, são elegíveis:

- a) Empregados que exercem cargos gerenciais de nível tático no Sistema Sicoob;
- b) Empregados avaliados como “Alto potencial e Alta performance” no processo de avaliação de desempenho. Para tanto, deve-se utilizar o histórico das 2 (duas) avaliações de desempenho mais recentes, observando tanto competências como alcance de metas.
- c) Empregados que atendam a todos os critérios e pré-requisitos definidos neste documento. O cumprimento de todos os pré-requisitos é mandatório para a candidatura.



III.6 Diretor em exercício: recomenda-se a avaliação a ser realizada pelos membros do Conselho de Administração de forma mais abrangente possível incluindo, além de ferramentas de avaliação de desempenho, o estabelecimento de metas conforme **critérios de avaliação abaixo:**

Critérios de avaliação: Competências	Cooperativas de portes I, II e III
<p>a) <b>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>Recomenda-se a aplicação da avaliação de competência combinada com as perguntas em entrevista.</p>
<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>c) <b>Relacionamento Institucional</b> – representar o Sicoob e zelar pela sua imagem institucional articulando e estabelecendo alianças estratégicas para fortalecimento da marca:</p> <ul style="list-style-type: none"> <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>d) <b>Visão de Mercado</b> – posicionar o Sicoob como agente de desenvolvimento local, defendendo a sustentabilidade econômica da Cooperativa e sua expansão, a fim de atender as necessidades do seu mercado:</p> <ul style="list-style-type: none"> <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</li> </ul>	

envolvem alto grau de incerteza, mantendo o nível de eficiência e produtividade da entidade.	
<p>e) <b>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 e 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>f) <b>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 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;</li> <li>• Toma decisões com visão corporativa e julgamento independente, tendo como premissa padrões, políticas e valores da Cooperativa.</li> </ul>	

#### **Etapa IV - Capacitação**

- IV.1 Ações de desenvolvimento com o objetivo de aperfeiçoar ou adquirir as competências e conhecimentos necessários e alinhá-los aos valores e propósito da Cooperativa.
- IV.2 A Cooperativa tem o papel de oferecer a capacitação contínua sobre os temas relevantes para formação de líderes.
- IV.3 O processo de capacitação deve contemplar um plano de desenvolvimento das competências avaliadas na etapa anterior. Esse procedimento tem como principal objetivo reforçar as competências que apresentaram o resultado acima do esperado e promover a aquisição daquelas que contribuirão para o bom desempenho no exercício da gestão.
- IV.4 A capacitação contínua é pré-requisito para uma governança apoiada nas boas práticas de gestão.
- IV.5 Seguem os temas de formação continuada obrigatórias para os Diretores em exercício:

<b>Capacitação Continuada (após a posse)</b>	<b>Instrumento de aferição</b>
<p>A cada ano, a partir do ano subsequente à posse, os Diretores, estejam eles em exercício de primeiro mandato ou em recondução de mandato, deverão apresentar ao menos um certificado de conclusão de curso com viés de capacitação continuada, tais como:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Gestão de Negócios;</li> </ul>	<p>Opções de canais:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Sicoob Universidade,</li> <li>• Cursos do PROFOR,</li> <li>• Intercâmbios,</li> <li>• Cursos de extensão, aperfeiçoamento e/ou certificações</li> </ul>

<ul style="list-style-type: none"><li>• Gestão Operacional;</li><li>• Estratégia, Inovação e Sustentabilidade;</li><li>• Liderança;</li><li>• Finanças.</li></ul>	<p>ofertadas por instituições de mercado,</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Eventos promovidos pela Central (Ex.: Seminário)</li></ul>
---	--

IV.6 Caso o Diretor, após a posse, não se submeta à capacitação continuada na forma acima, caberá ao Conselho de Administração deliberar se o mesmo permanecerá ou não no cargo de Diretor.

## **Anexo 1**

### **Roteiro Sugerido de Entrevista por Competências para os Diretores**

#### **1) Visão Estratégica do Negócio com foco em resultado**

**Comportamento 1:** Acompanha o alcance de objetivos e metas, primando por resultados concretos e de qualidade, com foco estratégico;

**Perguntas:**

Descreva uma situação, onde sua visão de mercado (futuro) o ajudou a atingir uma meta.

Conte-nos sobre mudanças promovidas em sua gestão que contribuíram para o atingimento de metas e objetivos.

**Comportamento 2:** Responde pela Cooperativa e pela condução de projetos e iniciativas estratégicas, monitorando indicadores para evitar riscos que possam comprometer a eficiência ou impactar nos resultados;

**Perguntas:**

Qual foi o projeto mais significativo que você coordenou? Conte-nos como foi e quais as principais etapas.

Conte sobre algum projeto que tenha sido muito difícil chegar a um resultado satisfatório. Quais os indicadores envolvidos?

#### **2) Foco na Eficiência e Eficácia**

**Comportamento 1:** Define prioridades sobre orçamento e alocação de recursos para as Diretorias.

**Perguntas:**

Como você define prioridades na gestão do orçamento da entidade? O que prioriza?

Como você gerenciava o orçamento da entidade junto com a sua equipe?

Conte-nos sobre investimentos e bem feitorias em sua gestão, realizados com a alocação correta de recursos.

**Comportamento 2:** Acompanha a consistência entre o planejamento das Diretorias e a estratégia organizacional.

**Perguntas:**

Como você gerenciava o planejamento estratégico da entidade, a fim de garantir que as diretrizes e projetos definidos sejam cumpridos?

De que forma você influenciou sua equipe a trabalhar com o planejamento estratégico, seguindo orientações organizacionais?

#### **3) Relacionamento Institucional**

**Comportamento 1:** Representa a Cooperativa na comunidade e órgãos competentes defendendo projetos e iniciativas estratégicas.

**Perguntas:**

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

Descreva uma situação onde precisou representar a entidade, defendendo seus interesses.

**Comportamento 2:** Articula-se externamente, estabelecendo contatos e parcerias estratégicas, com foco na cooperação e integração de esforços para o alcance de benefícios conjuntos.

**Perguntas:**

Pensando em relacionamento com o mercado externo, qual foi a maior/melhor parceria que você conquistou e quais os benefícios oferecidos para a entidade?

Em sua opinião, quais as características fundamentais que um gestor deve ter para conseguir se relacionar com o mercado externo, de maneira vantajosa?

Relate uma grande contribuição/articulação sua para conseguir uma parceria importante para a integração de esforços?

#### **4) Visão de Mercado**

**Comportamento 1:** Acompanha as principais variáveis e tendências relacionadas ao negócio, por meio de relatórios desenvolvidos pelas diretorias.

**Perguntas:**

Quais foram as últimas mudanças/ inovação implementadas por você e sua equipe?

Você tem acompanhado mudanças/ inovações em sua área de atuação? Implementou alguma tendência de mercado em sua gestão?

Conte-nos sobre variáveis e tendências de mercado implementadas na empresa em sua gestão e como foi a condução das mudanças com a equipe.

**Comportamento 2:** Demonstra equilíbrio e foco em suas decisões atuando com dinamismo e flexibilidade em cenários que envolvem alto grau de incerteza, com foco na eficiência e produtividade da Cooperativa.

**Perguntas:**

Em algum momento de sua gestão, você precisou agir de maneira mais flexível para tomar uma decisão, a fim de assegurar a produtividade? Conte em detalhes.

Em um cenário de alto grau de incerteza do mercado externo, como um gestor deve posicionar a força de trabalho e tomar decisões?

#### **5) Liderança**

**Comportamento 1:** Define (em colegiado) as estratégias da Cooperativa (foco no longo prazo) e as dissemina para as diretorias, contextualizando suas implicações e contribuindo para construção de uma visão integrada.

**Perguntas:**

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

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

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

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

**Perguntas:**

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

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

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

## **6) Tomada de decisão**

**Comportamento 1:** Identifica oportunidades para a Cooperativa e assume desafios, decisões e riscos calculados na Diretoria, com visão dos impactos na cadeia de valor e nos resultados de médio e longo prazos.

### **Perguntas:**

Qual foi a decisão mais difícil que você já tomou em sua atuação como gestor, onde precisou assumir riscos? Como foi? Conte em detalhes!

Como uma decisão de alto risco impactou a entidade em médio e longo prazo? Descreva-nos o processo de tomada dessa decisão.

Qual foi a última decisão mais importante que você precisou tomar e quais os impactos nos resultados da entidade?

**Comportamento 2:** Toma decisões com visão corporativa e julgamento independente, tendo como premissa padrões, políticas e valores da Cooperativa.

### **Perguntas:**

Levando em consideração as regras e premissas de gestão da entidade, como você administra o seu processo decisório?

Já precisou tomar uma decisão que pudesse ferir os padrões, políticas e valores da entidade? Como foi?

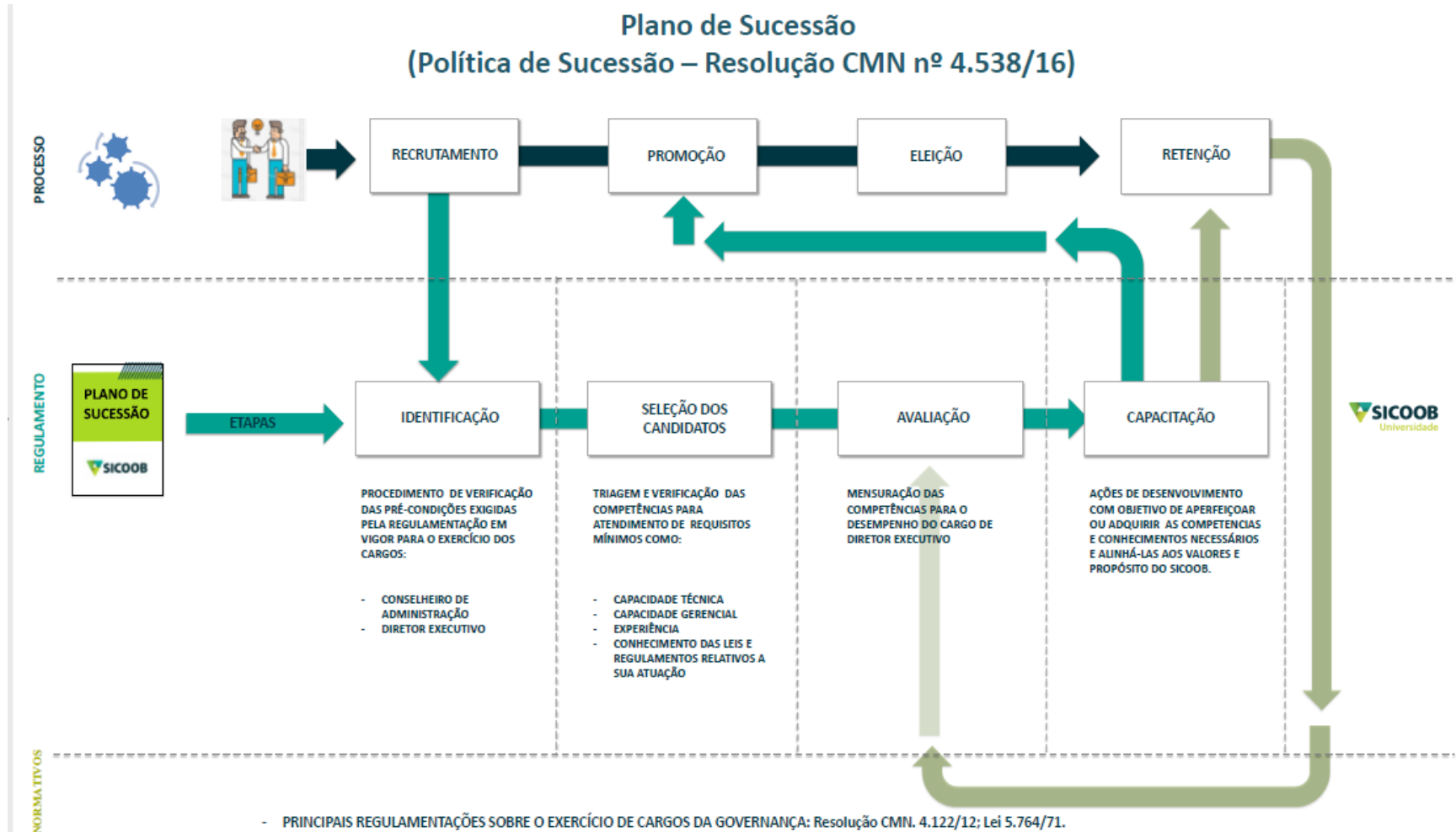
Em um processo decisório, o que se deve evitar para não ferir os padrões, políticas e valores da entidade?

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


- a) Com que eficácia o diretor tem identificado e antecipado ameaças reais provenientes do ambiente de negócios?
- b) A cultura da empresa reforça sua missão, visão, crenças e valores?
- c) Há uma reserva de profissionais qualificados para sucessão e para respaldar as metas de crescimento?
- d) O diretor mantém o Conselho de Administração informado acerca de sucessores potenciais?
- e) O diretor está desenvolvendo líderes com potencial e competências necessárias para sucedê-lo?
- f) A empresa apresentou bom desempenho e conseguiu manter sua competitividade nos últimos 12 meses?
- g) Há indicações de que a empresa manterá seu bom desempenho nos próximos 3 anos?

## Anexo 2 – Fluxograma

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



### **Anexo 3 – Planilha de Capacitação**

A planilha excel está disponível na opção *ver Anexos* () da Intranet do Sicoob.