



## Ordem do dia da Assembleia Geral Extraordinária

### Item 3 | Aprovação da Atualização da Política e do Plano de Sucessão de Administradores.

Em 24 de novembro de 2016, o Conselho Monetário Nacional (CMN) determinou, por meio da Resolução nº. 4.538, a implementação e a manutenção de Política de Sucessão de Administradores (PSA) aplicável aos cargos da alta administração das instituições financeiras e demais instituições autorizadas a funcionar pelo Banco Central do Brasil (BCB).

Em 24 de abril de 2017, o Sicoob Credicampo instituiu<sup>1</sup>, de forma pioneira, a partir da matriz desenhada pelo CMN, a sua PSA.

Nesse entretempo, o CMN editou a Resolução nº. 4.878, de 23 de dezembro de 2020, que dispõe igualmente sobre a PSA das instituições autorizadas a funcionar pelo BCB – tema regulado, até então, pela Resolução CMN nº. 4.538, de 2016 –, mas com as alterações introduzidas pelo art. 44 da Resolução CMN nº. 4.656, de 26 de abril de 2018, e o Sicoob Credicampo, a seu turno, aprovou, em sede de assembleia<sup>2</sup> geral a reforma da sua PSA.

A par disso, e considerando que sempre há oportunidade para aprimoramentos, o Sicoob Central Crediminas, por meio da Resolução nº. 1.107<sup>3</sup>, de 2021, apresentou às cooperativas singulares, como é o caso do Sicoob Credicampo, um novo modelo padronizado da PSA.

Nesse sentido, o Conselho de Administração do Sicoob Credicampo propõe a atualização da PSA da singular visando a sua adequação sistêmica.

Veja a seguir a versão integral da Política e do Plano de Sucessão de Administradores, contendo os dispositivos objeto de alteração, introdução, exclusão ou recolocação, para deliberação da Assembleia.

No bojo da PSA, o escrito tachado em vermelho significa exclusão de texto e o escrito em azul significa inserção de texto.

<sup>1</sup> No âmbito da assembleia geral.

<sup>2</sup> Realizada em 09 de abril de 2021.

<sup>3</sup> Instrumento de comunicação do Sicoob Central Crediminas (SCC), contendo a deliberação do seu Conselho de Administração sobre a alteração do modelo padronizado de PSA das Cooperativas Singulares.



## Política de Sucessão de Administradores

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

7. Complementam esta Política, e a ela se subordinam, todas as normas e os procedimentos operacionais que regulam o Plano de Sucessão.

## Plano de Sucessão de Administradores

### 1. Considerações gerais

- 1.1. O plano de Sucessão de Administradores do Sicoob Credicampo 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-e~~, normativo que descreve sobre o processo eleitoral, [o Pacto de Ética do Sicoob e o Programa de Integridade](#).
- 1.3. O Plano de Sucessão é voltado à alta administração e seus potenciais sucessores e contempla processos distintos para o Conselho de Administração e para a Diretoria Executiva.
- 1.4. Este plano foi estruturado em etapas sequenciais e inter-relacionadas da seguinte forma: I) Identificação; II) Validação; III) Avaliação; IV) Capacitação e [para os diretores V\) Retenção](#). ~~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, 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

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

Pré-requisitos ao cargo: Legais, Estatutários e Regimentais.	Cooperativas de Porte I, II e III
<p>I – Ser um associado ativo, tendo operado regularmente com a <i>Cooperativa</i> nos dois últimos exercícios sociais e demais condições previstas no Estatuto Social e no Regimento Eleitoral da <i>Cooperativa</i>.</p>	<p>Devem-se observar todas as condições exigidas.</p>
<p>II – Apresentar reputação ilibada:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>a) Realizar pesquisa na internet com o nome do candidato e verificar a existência de informação que o desabone;</li> <li>b) 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 da empresa), a natureza, a integridade e a confiabilidade da organização administrada pelo candidato;</li> <li>c) <a href="#">Pesquisar se não há processo-crime ou inquérito policial a que esteja respondendo o candidato, ou qualquer sociedade de que seja ou tenha sido, à época dos fatos, controlador ou administrador;</a></li> <li>d) <a href="#">Pesquisar se não há processo judicial ou administrativo que tenha relação com o Sistema Financeiro Nacional;</a></li> <li>e) <a href="#">Pesquisar se não há outras situações, ocorrências ou circunstâncias julgadas relevantes pelo Banco Central do Brasil.</a></li> </ol>	
<p>III – Ser residente no país:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>a) 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> </ol>	

<p>IV – Não estar impedido por lei especial, nem condenado por crime falimentar, de sonegação fiscal, de prevaricação, de corrupção ativa ou passiva, de concussão, de peculato, contra a economia popular, a fé pública, a propriedade ou o Sistema Financeiro Nacional, ou condenado a pena criminal que vede, ainda que temporariamente, o acesso a cargos públicos:</p> <p>a) 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);</p> <p>b) <a href="#">Obter declaração do indicado.</a></p>	
<p>V – Não estar declarado inabilitado ou suspenso para o exercício de cargos de conselheiro fiscal, de conselheiro de administração, de diretor:</p> <p>a) Verificar situação jurídica no sítio do Banco Central do Brasil;</p> <p>b) <a href="#">Obter declaração do indicado.</a></p>	
<p>VI – 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> <p>a) Realizar pesquisa da situação cadastral no Sisbr;</p> <p>b) <a href="#">Realizar pesquisa em bancos de dados cadastrais e órgãos fazendários;</a></p> <p>c) <a href="#">Realizar pesquisa nos cartórios de protesto de títulos competentes;</a></p> <p>d) <a href="#">Realizar pesquisa nas secretarias estadual e municipal de Fazenda competentes;</a></p> <p>e) <a href="#">Realizar pesquisa na Receita Federal do Brasil;</a></p> <p>f) <a href="#">Realizar pesquisa nos tribunais de contas da União e estadual competente;</a></p> <p>g) <a href="#">Obter declaração do indicado.</a></p>	
<p>VII – Não estar declarado falido ou insolvente:</p> <p>a) Realizar pesquisa da situação cadastral no Sisbr;</p> <p>b) <a href="#">Realizar pesquisa em bancos de dados cadastrais;</a></p> <p>c) <a href="#">Obter declaração do indicado</a></p>	

<p>VIII – Não ter controlado ou administrado, nos 2 anos que antecedem a eleição ou nomeação, firma ou sociedade objeto de declaração de insolvência, liquidação, intervenção, falência ou recuperação judicial.</p> <p>a) Realizar pesquisa nos órgãos competentes;</p> <p>b) Obter declaração do indicado</p>	
<p>IX – Observar o disposto no Pacto de Ética – no que tange a eventual conflito de interesse, propondo, conforme o caso, plano de regularização para eventual conflito.</p>	

2.3.1. As condições acima, previstas na Resolução CMN nº. 4.122/2012, serão avaliadas à luz dos normativos emanados do Conselho Monetário Nacional e do Banco Central do Brasil.

Pré-requisitos desejáveis ao cargo: Formação	Cooperativas de portes I, II e III
<p>I – Formação acadêmica e certificações:</p> <p>a) Curso Superior Concluído, preferencialmente nas áreas de exatas ou ciências sociais aplicadas; e</p> <p>b) Certificação de Conselheiros em Governança Corporativa, realizada em instituições de reconhecida reputação.</p>	<p>Certificado acadêmico; Certificado de conclusão.</p>
Pré-requisitos ao cargo: Experiência	Cooperativas de portes I, II e III
<p>I – Mínimo: Capacidade técnica e gerencial, verificando conhecimentos em:</p> <p>a) <del>Curso Superior Concluído, preferencialmente nas áreas de exatas ou ciências sociais aplicadas</del> Visão estratégica, sistêmica e de longo prazo;</p> <p>b) Conhecimento das melhores práticas de governança;</p> <p>c) Conhecimentos da legislação aplicável às funções do cargo.</p> <p>II – Desejável: Capacidade técnica e gerencial, verificando:</p> <p>a) Vivência na gestão e administração de crises no contexto de negócios;</p> <p>b) Experiência na identificação e controle de riscos;</p> <p>c) Conhecimentos dos negócios da <i>Cooperativa</i>;</p> <p>d) Conhecimentos em finanças, contabilidade e mercado financeiro nacional.</p>	<p>Instrumento de avaliação; Análise curricular, Documentos.</p>
Pré-requisitos ao cargo: Disponibilidade	Cooperativas de portes I, II e III

<p>I – Disponibilidade de tempo:</p> <p>a) 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;</p> <p>b) 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.</p>	<p>Devem-se observar as condições exigidas.</p>
---	---

- 2.4. Este documento não se sobrepõe às exigências contidas no normativo sobre eleição da entidade.
- 2.5. É responsabilidade do Coordenador/Representante de chapa, durante a composição dela, observar o perfil, os requisitos e critérios mínimos estabelecidos, a fim de garantir a aderência dos candidatos aos itens exigidos.
- 2.6. 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 nos 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**

- 2.7. 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 2.3.1.

### **Etapa III – Avaliação de Desempenho**

- 2.8. A avaliação é uma técnica de coleta de dados com perguntas pré-definidas que norteiam o exercício da função.
- 2.9. A coleta de dados é realizada anualmente (preferencialmente em janeiro de cada exercício), os dados são compilados e reportados ao colegiado para efeito de definição de plano de ação, caso julgado necessário pelo grupo.
- 2.10. A avaliação desempenho é realizada por meio do formulário de autoavaliação, composto por perguntas abertas e fechadas (Anexo I deste plano).

Temas de perguntas	Número das perguntas no questionário
Estratégia de negócios e riscos corporativos	1 a 6
Dinâmica do CA <sup>1</sup> e participação dos conselheiros	7 a 23
Desempenho individual	24 a 30

### Etapa III IV – Capacitação

- 2.11. Ações de desenvolvimento com o objetivo de aperfeiçoar ou adquirir conhecimentos necessários e alinhá-los aos valores e propósito da *Cooperativa*.
- 2.12. A *Cooperativa* tem o papel de oferecer capacitação contínua sobre os temas relevantes para formação dos Conselheiros.
- 2.13. 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).
- 2.14. As ações de capacitação constarão do Plano Institucional de Capacitação de Dirigentes, aprovado anualmente pelo Conselho de Administração do Sicoob Confederação.
- 2.15. Recomenda-se a realização das trilhas definidas como DNA Sicoob para Dirigentes nos 6 (seis) primeiros meses após a posse.
- 2.16. Seu cumprimento será monitorado para efeito de renovação da Certificação de Dirigente.
- ~~2.17. Seguem os temas de formação continuada para os Conselheiros em 1º mandato ou recondução de mandato:~~

Capacitação Continuada obrigatória (após a posse)	Instrumentos de aferição
<p><del>I – Conselheiro de Administração em exercício de 1º mandato ou em recondução de mandato:</del></p> <p><del>a) Realizar e concluir com êxito no primeiro ano de mandato: trilha DNA Sicoob para Dirigentes; Trilha Desenvolvimento Comercial II (abrangendo todos os produtos do Sistema Sicoob); Curso Gestão de Risco de Crédito; Plataforma de Crédito; Curso Visão Geral sobre o Sisbr; 4 minutos de inovação e Intraempreendedorismo. Todos estes disponíveis na plataforma do Sicoob Universidade;</del></p> <p><del>b) A partir do segundo ano de mandato: participar de pelo menos de um curso por ano ofertado no PROFOR ou de instituições de referência no mercado, com duração mínima de 16 horas, que seja direcionado para Conselheiros e participar anualmente em fóruns e eventos voltados para o Cooperativismo promovidos pelo Sistema OCEMG, Sicoob Confederação, e/ou Sicoob Central Crediminas. Buscar aperfeiçoamento técnico e gerencial através de certificações de órgãos de referência no mercado em disseminação de conhecimento em governança;</del></p>	<p><del>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.</del></p> <p><del>Opções de canais:</del></p> <p><del>a) Sicoob Universidade;</del></p> <p><del>b) Cursos do PROFOR;</del></p> <p><del>c) Intercâmbios;</del></p> <p><del>d) Cursos de extensão, aperfeiçoamento e/ou certificações ofertadas por instituições de referência no mercado;</del></p> <p><del>e) Eventos promovidos pela Central (Ex.: Seminário).</del></p>

<sup>1</sup> Conselheiro de Administração.

<p><del>e) Os cursos serão atestados através de certificados de conclusão.</del></p>	
--	--

### 3. Diretoria Executiva

#### Etapa I – Identificação

- 3.1. Verificação pelo Conselho de Administração das pré-condições dos candidatos ao cargo de diretor proveniente de seleção interna ou externa.
- 3.2. 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.
- 3.3. Compreendem-se por atendimento dos pré-requisitos ao cargo as informações apresentadas no currículo, detalhadas e suficientemente evidenciadas por meio de documentos comprobatórios.
- 3.4. 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.
- 3.5. ~~A Cooperativa poderá utilizar de consultoria especializada para a melhor identificação de candidatos externos.~~ De forma a oferecer apoio técnico e transparência na etapa de identificação, poderá ser contratada empresa especializada para aplicar os instrumentos de aferição no caso de candidato externo.

Pré-requisitos ao cargo: Legais, Estatutários e Regimentais.	Cooperativas de Porte I, II e III
<p>I – Apresentar reputação ilibada:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>a) Realizar pesquisa na internet com o nome do candidato e verificar a existência de informação que o desabone;</li> <li>b) 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 da empresa), a natureza, a integridade e a confiabilidade da organização administrada pelo candidato;</li> <li>c) Pesquisar se não há processo-crime ou inquérito policial a que esteja respondendo o candidato, ou qualquer sociedade de que seja ou tenha sido, à época dos fatos, controlador ou administrador;</li> <li>d) Pesquisar se não há processo judicial ou administrativo que tenha relação com o Sistema Financeiro Nacional;</li> <li>e) Pesquisar se não há outras situações, ocorrências ou circunstâncias julgadas relevantes pelo Banco Central do Brasil.</li> </ol>	<p>Devem-se observar as condições exigidas.</p>
<p>II – Ser residente no país:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>a) Solicitar comprovante de residência em do nome</li> </ol>	

<p>do candidato. Exemplo: notificação do Imposto de Renda do último exercício; recibo da declaração referente ao exercício em curso; contrato de locação em que figure como locatário.</p>	
<p>III – Não estar impedido por lei especial, nem condenado por crime falimentar, de sonegação fiscal, de prevaricação, de corrupção ativa ou passiva, de concussão, de peculato, contra a economia popular, a fé pública, a propriedade ou o Sistema Financeiro Nacional, ou condenado a pena criminal que vede, ainda que temporariamente, o acesso a cargos públicos:</p> <p>a) 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);</p> <p>b) <a href="#">Obter declaração do indicado.</a></p>	
<p>IV – Não estar declarado inabilitado ou suspenso para o exercício de cargos de conselheiro fiscal, de conselheiro de administração, de diretor:</p> <p>a) Verificar situação jurídica no sítio do Banco Central do Brasil;</p> <p>b) <a href="#">Obter declaração do indicado.</a></p>	
<p>V – 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> <p>a) Realizar pesquisa da situação cadastral no Sisbr;</p> <p>b) <a href="#">Realizar pesquisa em bancos de dados cadastrais e órgãos fazendários;</a></p> <p>c) <a href="#">Realizar pesquisa nos cartórios de protesto de títulos competentes;</a></p> <p>d) <a href="#">Realizar pesquisa nas secretarias estadual e municipal de fazenda competentes;</a></p> <p>e) <a href="#">Realizar pesquisa na Receita Federal do Brasil;</a></p> <p>f) <a href="#">Realizar pesquisa nos tribunais de contas da União e estadual competente;</a></p> <p>g) <a href="#">Obter declaração do indicado.</a></p>	
<p>VI – Não estar declarado falido ou insolvente:</p> <p>a) Realizar pesquisa da situação cadastral no Sisbr;</p>	

<p>b) Realizar pesquisa em bancos de dados cadastrais;</p> <p>c) Obter declaração do indicado.</p>	
<p>VII – Não ter controlado ou administrado, nos 2 anos que antecedem a <del>eleição</del> ou nomeação, firma ou sociedade objeto de declaração de insolvência, liquidação, intervenção, falência ou recuperação judicial.</p> <p>a) Obter declaração do indicado.</p>	
<p>VIII – Observar o disposto no Pacto de Ética – no que tange a eventual conflito de interesse, propondo, conforme o caso, plano de regularização para eventual conflito.</p>	

Pré-requisitos desejáveis ao cargo: Formação	Cooperativas de portes I, II e III
<p>I – Para candidatos internos ou externos:</p> <p>a) Formação acadêmica e certificações;</p> <p>b) Curso superior concluído (preferencialmente nas áreas de extas ou ciências sociais aplicadas) ou larga experiência;</p> <p>c) Conhecimentos em contabilidade, riscos, tributos e legislação;</p> <p>d) Conhecimentos avançados nos assuntos que estarão sob sua gestão;</p> <p>e) Pós-graduação concluída em áreas gerenciais ou finanças (exigível unicamente para candidatos com curso superior);</p> <p>f) Aprovação na certificação de dirigentes ofertada por instituição parceira do Sicoob Universidade;</p> <p>g) ANBIMA CPA10 e/ou certificação superior.</p> <p>II – Para candidatos internos:</p> <p>a) Trilha DNA Sicoob para Dirigentes;</p> <p>b) Participação em Cursos, Congressos, Conferências e Seminários relativos à área financeira com foco constante no aperfeiçoamento profissional, comprovado via certificado.</p> <p>III – Para candidatos externos:</p> <p>a) Participação em Cursos, Congressos, Conferências e Seminários na área financeira voltados ao constante aperfeiçoamento profissional.</p>	<p>Certificado acadêmico; Certificado de conclusão.</p>
Pré-requisitos ao cargo: Experiência e habilidades	Cooperativas de portes I, II e III
<p>I – Capacidade técnica e gerencial, verificando, dentre</p>	<p>Análise curricular; Análise documental;</p>



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

### Etapa II – Validação

- 3.7. 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.
- 3.8. A definição do perfil deve conter o escopo das competências, traços de personalidade e estilo de liderança almejados.
- 3.9. 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.
- 3.10. Compete ao Conselho de Administração, por meio de no mínimo 2 (dois) 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
I – Competências profissionais (Anexo 4 II);	Roteiro de Entrevista por Competências
II – Estilo de liderança ( <i>assessment</i> );	Avaliação técnica e psicológica utilizando recursos fornecidos pela <i>Cooperativa</i>
III – Traços de personalidade ( <i>assessment</i> );	Avaliação técnica e psicológica utilizando recursos fornecidos pela <i>Cooperativa</i>

3.11. Além da verificação de atendimento aos pré-requisitos do cargo citados, o futuro diretor deverá firmar declaração e comprovar o cumprimento dos critérios de indicação/seleção, conforme Etapa I anterior.

3.12. 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

3.13. 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.

~~3.14. 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.~~

~~3.15. 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.~~

~~3.16. 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.~~

~~3.17. 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.~~

~~3.18. 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:~~

3.19. A condução da avaliação de desempenho é de responsabilidade:

- a) do presidente do Conselho de Administração junto ao diretor-presidente;
- b) do presidente do Conselho de Administração e/ou do diretor-presidente junto aos demais diretores executivos; e
- c) do diretor-executivo junto aos possíveis sucessores.

3.20. Compete ao presidente do Conselho reportar o resultado da realização do ciclo anual das avaliações de desempenho ao Conselho de Administração.

3.21. As avaliações realizadas seguirão o modelo sistêmico parametrizado na plataforma de Gestão de Pessoas (*Success*) que, além de preverem indicadores comportamentais, poderão prever metas:

Critérios de avaliação: Competências	Cooperativas de portes I, II e III
I – Visão Estratégica do Negócio com foco em	<del>Recomenda-se a aplicação da avaliação de competência combinada com as perguntas em</del>

<p><b>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> <p>a) 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;</p> <p>b) Responde pelos resultados da Diretoria Executiva e pela condução de projetos e iniciativas estratégicas de âmbito corporativo, monitorando indicadores e atuando preventivamente para evitar riscos que possam comprometer a eficiência ou impactar nos resultados.</p>	<p><b>entrevista-</b></p> <p>Escala de aferição:</p> <p>1 – Ponto de atenção; 2 – Atende parcialmente; 3 – Atende; 4 – Supera.</p>
<p><b>II – Foco na Eficiência e Eficácia</b> – agregar valor ao Sicoob por meio da otimização de recursos e identificação de oportunidades de negócios:</p> <p>a) Define prioridades sobre orçamento e alocação de recursos em sua Diretoria Executiva, influenciando a definição de prioridades e investimentos da <i>Cooperativa</i>;</p> <p>b) Garante a consistência entre o planejamento de sua Diretoria Executiva e a estratégia organizacional, respondendo pelo alinhamento de seus gestores às diretrizes definidas.</p>	
<p><b>III – Relacionamento Institucional</b> – representar o Sicoob e zelar pela sua imagem institucional articulando e estabelecendo alianças estratégicas para fortalecimento da marca:</p> <p>a) Representa internamente projetos e iniciativas estratégicas de âmbito corporativo, com foco na cooperação, integração de esforços e para a realização dos objetivos conjuntos;</p> <p>b) Articula-se, interna e externamente, estabelecendo contatos e parcerias estratégicas, com foco na cooperação e integração de esforços para o alcance de benefícios conjuntos.</p>	
<p><b>IV – Visão de Mercado</b> – posicionar o Sicoob como agente de desenvolvimento local, defendendo a sustentabilidade econômica da <i>Cooperativa</i> e sua expansão, a fim de atender as necessidades do seu mercado:</p> <p>a) Acompanha as principais variáveis e tendências relacionadas ao negócio, discutindo e planejando, junto a seus pares, ações corporativas para assegurar o posicionamento da <i>Cooperativa</i>;</p> <p>b) Demonstra equilíbrio e foco em suas decisões atuando com dinamismo e flexibilidade em cenários que envolvem alto grau de incerteza, mantendo o nível de eficiência e produtividade da</p>	

entidade.	
<p>V – <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> <p>a) Define (em colegiado) as estratégias da <i>Cooperativa</i> (foco no longo prazo) e as dissemina, contextualizando suas implicações e contribuindo para construção de uma visão integrada dos gestores e profissionais da <i>Cooperativa</i>;</p> <p>b) Delega responsabilidades e desafios ao grupo gerencial sob sua responsabilidade, definindo papéis e mobilizando-os para o alcance dos resultados organizacionais.</p>	
<p>VI – <b>Tomada de decisão</b> – tomar decisões consistentes com os objetivos estabelecidos considerando riscos e impactos na <i>Cooperativa</i>:</p> <p>a) Identifica oportunidades para a entidade e assume desafios, decisões e riscos calculados na Diretoria, com visão dos impactos na cadeia de valor e nos resultados de médio e longo prazos;</p> <p>b) Toma decisões com visão corporativa e julgamento independente, tendo como premissa padrões, políticas e valores da <i>Cooperativa</i>.</p>	

3.22. Recomenda-se que a finalização do ciclo anual de realização da avaliação de desempenho dos diretores e sucessores seja viabilizada de forma a permitir o reporte ao Conselho de Administração, antes da realização da Assembleia Geral Ordinária.

#### Etapa IV – Capacitação

3.23. Ações de desenvolvimento com o objetivo de aperfeiçoar ou adquirir as competências e conhecimentos necessários e alinhá-los aos valores e propósito da *Cooperativa*.

3.24. A *Cooperativa* tem o papel de oferecer a capacitação contínua sobre os temas relevantes para formação de líderes.

3.25. 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.

3.26. A capacitação contínua é pré-requisito para uma governança apoiada nas boas práticas de gestão.

3.27. A obtenção da certificação de dirigentes do Sicoob – categoria Diretores – é obrigatória a todos os diretores do Sistema e deve ser obtida no primeiro ano do diretor no cargo.

3.28. As ações de capacitação constarão do Plano Institucional de Capacitação de Dirigentes, aprovado anualmente pelo Conselho de Administração do Sicoob Confederação.

3.29. Recomenda-se a realização das trilhas definidas como DNA Sicoob para Dirigentes nos primeiros 6 (seis) meses após a posse.

~~3.30. Seguem os temas de formação continuada obrigatória para os Diretores em exercício:~~

<del>Capacitação Continuada obrigatória (após a posse)</del>	<del>Instrumentos de aferição</del>
<p><del>I — 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:</del></p> <p><del>a) — Realizar, concluindo todas as etapas: Trilha DNA Sicoob para Dirigentes; Trilha Desenvolvimento Comercial II (abrangendo todos os produtos do Sistema Sicoob); Trilha de Desenvolvimento Gerencial I, II, III; Curso Gestão de Risco de Crédito; Plataforma de Crédito; Curso Visão Geral sobre o Sisbr; 4 minutos de inovação; Intraempreendedorismo. Todos estes disponíveis na plataforma do Sicoob Universidade;</del></p> <p><del>II — Manter atualizada a Certificação de Dirigentes ofertada por instituição parceira do Sicoob Universidade;</del></p> <p><del>III — Participar de pelo menos de um curso por ano ofertado no PROFOR que seja direcionado para Diretores e participar anualmente em fóruns e eventos voltados para o Cooperativismo promovidos pelo Sistema OCEMG, Sicoob Confederação e/ou Sicoob Central Crediminas;</del></p> <p><del>IV — Buscar aperfeiçoamento técnico e gerencial através de certificações de órgãos de referência no mercado em disseminação de conhecimento em governança.</del></p>	<p><del>Opções de canais:</del></p> <p><del>a) — Sicoob Universidade;</del></p> <p><del>b) — Cursos do PROFOR;</del></p> <p><del>c) — Intercâmbios;</del></p> <p><del>d) — Cursos de extensão, aperfeiçoamento e/ou certificações ofertadas por instituições de referência no mercado;</del></p> <p><del>e) — Eventos promovidos pela Central (Ex.: Seminário).</del></p>

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

### Etapa V – Retenção de diretores

3.32. O processo de retenção de diretores contempla a política de remuneração praticada pela *Cooperativa*, que é revisada periodicamente à luz das diretrizes sistêmicas fixadas pelo Sicoob Confederação e das práticas de mercado.

3.33. A proposta de remuneração de administradores (enviada pelo Conselho de Administração) é apreciada pela Assembleia Geral Ordinária.

## Anexo I

### Avaliação de desempenho de conselheiros de administração (Autoavaliação)

Identificação do conselheiro:
Data de realização da avaliação:

#### I – Estratégia de negócios e riscos corporativos

1	<p>Você conhece e entende a missão, a visão, os valores, a estratégia e os planos de negócios do Sicoob?</p> <p><input type="checkbox"/> Não / Há necessidade significativa de melhoria</p> <p><input type="checkbox"/> Algumas vezes / Há espaço para melhoria</p> <p><input type="checkbox"/> Na maioria das vezes / Adequado</p> <p><input type="checkbox"/> Sim / Excelente</p> <p><input type="checkbox"/> Desconheço / Não se aplica</p>
2	<p>Você acredita que o Conselho de Administração, que faz parte, supervisiona, de forma adequada, o plano estratégico e o orçamento anual, monitorando o progresso do que foi planejado?</p> <p><input type="checkbox"/> Não / Há necessidade significativa de melhoria</p> <p><input type="checkbox"/> Algumas vezes / Há espaço para melhoria</p> <p><input type="checkbox"/> Na maioria das vezes / Adequado</p> <p><input type="checkbox"/> Sim / Excelente</p> <p><input type="checkbox"/> Desconheço / Não se aplica</p>
3	<p>Você percebe que as discussões no conselho estão focadas nas questões estratégicas do negócio do Sicoob, priorizando, perante a Diretoria, as questões relevantes e de maior impacto nos resultados?</p> <p><input type="checkbox"/> Não / Há necessidade significativa de melhoria</p> <p><input type="checkbox"/> Algumas vezes / Há espaço para melhoria</p> <p><input type="checkbox"/> Na maioria das vezes / Adequado</p> <p><input type="checkbox"/> Sim / Excelente</p> <p><input type="checkbox"/> Desconheço / Não se aplica</p>
4	<p>Você acredita que o Conselho de Administração, que faz parte, acompanha os processos de controles internos e verifica se eles são adequados para identificar e monitorar os riscos e proteger os ativos, garantindo a acurácia e qualidade das</p>

	<p>informações enviadas pela Diretoria?</p> <p><input type="checkbox"/> Não / Há necessidade significativa de melhoria</p> <p><input type="checkbox"/> Algumas vezes / Há espaço para melhoria</p> <p><input type="checkbox"/> Na maioria das vezes / Adequado</p> <p><input type="checkbox"/> Sim / Excelente</p> <p><input type="checkbox"/> Desconheço / Não se aplica</p>
5	<p>O Conselho de Administração acompanha e discute regularmente com a Diretoria a gestão dos riscos corporativos e a exposição a riscos que podem impactar os resultados e a longevidade da organização ou destruir valor para os acionistas?</p> <p><input type="checkbox"/> Não / Há necessidade significativa de melhoria</p> <p><input type="checkbox"/> Algumas vezes / Há espaço para melhoria</p> <p><input type="checkbox"/> Na maioria das vezes / Adequado</p> <p><input type="checkbox"/> Sim / Excelente</p> <p><input type="checkbox"/> Desconheço / Não se aplica</p>

## II – Dinâmica do Conselho de Administração e participação dos conselheiros

6	<p>Há diversidade no Conselho de Administração, levando-se em conta idade, gênero, escolaridade e experiência de seus integrantes (estratégia, finanças, riscos, gestão de pessoas, tecnologia, sustentabilidade etc.)?</p> <p><input type="checkbox"/> Não / Há necessidade significativa de melhoria</p> <p><input type="checkbox"/> Algumas vezes / Há espaço para melhoria</p> <p><input type="checkbox"/> Na maioria das vezes / Adequado</p> <p><input type="checkbox"/> Sim / Excelente</p> <p><input type="checkbox"/> Desconheço / Não se aplica</p>
7	<p>O Conselho de Administração interage de forma adequada com os acionistas/associados?</p> <p><input type="checkbox"/> Não / Há necessidade significativa de melhoria</p> <p><input type="checkbox"/> Algumas vezes / Há espaço para melhoria</p> <p><input type="checkbox"/> Na maioria das vezes / Adequado</p> <p><input type="checkbox"/> Sim / Excelente</p>

	<input type="checkbox"/> Desconheço / Não se aplica
8	<p>O Conselho de Administração tem um Regimento Interno e o segue em todas as atividades?</p> <input type="checkbox"/> Não / Há necessidade significativa de melhoria <input type="checkbox"/> Algumas vezes / Há espaço para melhoria <input type="checkbox"/> Na maioria das vezes / Adequado <input type="checkbox"/> Sim / Excelente <input type="checkbox"/> Desconheço / Não se aplica
9	<p>O Conselho de Administração zela pelo monitoramento do cumprimento das políticas institucionais, bem como de quaisquer outras iniciativas às quais o Sicoob tenha aderido, tais como Pacto de Ética, Pacto Sistêmico/Planejamento estratégico etc.?</p> <input type="checkbox"/> Não / Há necessidade significativa de melhoria <input type="checkbox"/> Algumas vezes / Há espaço para melhoria <input type="checkbox"/> Na maioria das vezes / Adequado <input type="checkbox"/> Sim / Excelente <input type="checkbox"/> Desconheço / Não se aplica
10	<p>O Conselho de Administração comunica, claramente, à Diretoria e aos responsáveis pela Governança Corporativa, suas necessidades de informações?</p> <input type="checkbox"/> Não / Há necessidade significativa de melhoria <input type="checkbox"/> Algumas vezes / Há espaço para melhoria <input type="checkbox"/> Na maioria das vezes / Adequado <input type="checkbox"/> Sim / Excelente <input type="checkbox"/> Desconheço / Não se aplica
11	<p>As reuniões do Conselho de Administração são realizadas com frequência adequada?</p> <input type="checkbox"/> Não / Há necessidade significativa de melhoria <input type="checkbox"/> Algumas vezes / Há espaço para melhoria <input type="checkbox"/> Na maioria das vezes / Adequado <input type="checkbox"/> Sim / Excelente <input type="checkbox"/> Desconheço / Não se aplica
12	<p>O Conselho de Administração tem uma agenda estabelecida com antecedência,</p>

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

	<input type="checkbox"/> Desconheço / Não se aplica
16	<p>Além das reuniões formais, ocorrem discussões informais que promovam a integração do Conselho de Administração?</p> <input type="checkbox"/> Não / Há necessidade significativa de melhoria <input type="checkbox"/> Algumas vezes / Há espaço para melhoria <input type="checkbox"/> Na maioria das vezes / Adequado <input type="checkbox"/> Sim / Excelente <input type="checkbox"/> Desconheço / Não se aplica
17	<p>O respeito pessoal e profissional predomina nas relações entre os conselheiros?</p> <input type="checkbox"/> Não / Há necessidade significativa de melhoria <input type="checkbox"/> Algumas vezes / Há espaço para melhoria <input type="checkbox"/> Na maioria das vezes / Adequado <input type="checkbox"/> Sim / Excelente <input type="checkbox"/> Desconheço / Não se aplica
18	<p>O Conselho de Administração conta com a quantidade e qualidade de comitês requeridos às suas necessidades (Estratégia, RH, Auditoria, Finanças, Sustentabilidade etc.)?</p> <input type="checkbox"/> Não / Há necessidade significativa de melhoria <input type="checkbox"/> Algumas vezes / Há espaço para melhoria <input type="checkbox"/> Na maioria das vezes / Adequado <input type="checkbox"/> Sim / Excelente <input type="checkbox"/> Desconheço / Não se aplica
19	<p>O Conselho de Administração mantém reuniões separadas com os auditores externos?</p> <input type="checkbox"/> Não / Há necessidade significativa de melhoria <input type="checkbox"/> Algumas vezes / Há espaço para melhoria <input type="checkbox"/> Na maioria das vezes / Adequado <input type="checkbox"/> Sim / Excelente <input type="checkbox"/> Desconheço / Não se aplica
20	<p>O Conselho de Administração dedica tempo suficiente e realiza um trabalho adequado na avaliação do presidente do conselho de administração?</p>

	<input type="checkbox"/> Não / Há necessidade significativa de melhoria <input type="checkbox"/> Algumas vezes / Há espaço para melhoria <input type="checkbox"/> Na maioria das vezes / Adequado <input type="checkbox"/> Sim / Excelente <input type="checkbox"/> Desconheço / Não se aplica
21	<p>O Conselho de Administração dedica tempo suficiente e estabelece as diretrizes para a sucessão do presidente do conselho de administração?</p> <input type="checkbox"/> Não / Há necessidade significativa de melhoria <input type="checkbox"/> Algumas vezes / Há espaço para melhoria <input type="checkbox"/> Na maioria das vezes / Adequado <input type="checkbox"/> Sim / Excelente <input type="checkbox"/> Desconheço / Não se aplica

### III – Desempenho individual

22	<p>Você considera que o seu preparo pessoal, grau de dedicação e disponibilidade de tempo para o desempenho de suas responsabilidades são adequados?</p> <input type="checkbox"/> Não / Há necessidade significativa de melhoria <input type="checkbox"/> Algumas vezes / Há espaço para melhoria <input type="checkbox"/> Na maioria das vezes / Adequado <input type="checkbox"/> Sim / Excelente <input type="checkbox"/> Desconheço / Não se aplica
23	<p>Sua postura predominante, nas reuniões do Conselho de Administração, tem sido ativa e construtiva, de modo a agregar valor às discussões?</p> <input type="checkbox"/> Não / Há necessidade significativa de melhoria <input type="checkbox"/> Algumas vezes / Há espaço para melhoria <input type="checkbox"/> Na maioria das vezes / Adequado <input type="checkbox"/> Sim / Excelente <input type="checkbox"/> Desconheço / Não se aplica
24	<p>Você contribui para a elaboração e cumprimento da agenda da reunião, evitando propor a inclusão de assuntos extraordinários na ordem do dia dessas reuniões?</p>

	<input type="checkbox"/> Não / Há necessidade significativa de melhoria <input type="checkbox"/> Algumas vezes / Há espaço para melhoria <input type="checkbox"/> Na maioria das vezes / Adequado <input type="checkbox"/> Sim / Excelente <input type="checkbox"/> Desconheço / Não se aplica
25	<p>Tendo em vista a importância de seu aperfeiçoamento contínuo no papel de conselheiro, você tem procurado participar de cursos de atualização ou certificação?</p> <input type="checkbox"/> Não / Há necessidade significativa de melhoria <input type="checkbox"/> Algumas vezes / Há espaço para melhoria <input type="checkbox"/> Na maioria das vezes / Adequado <input type="checkbox"/> Sim / Excelente <input type="checkbox"/> Desconheço / Não se aplica
26	<p>Quando você tem conflitos, de interesse pessoal, na matéria colocada em votação, sua postura é a de declarar-se impedido?</p> <input type="checkbox"/> Não / Há necessidade significativa de melhoria <input type="checkbox"/> Algumas vezes / Há espaço para melhoria <input type="checkbox"/> Na maioria das vezes / Adequado <input type="checkbox"/> Sim / Excelente <input type="checkbox"/> Desconheço / Não se aplica
27	<p>Na qualidade de conselheiro, quais são as suas sugestões para melhorar a atuação do Conselho de Administração?</p>
28	<p>Na qualidade de conselheiro, qual é a sua proposta de agenda para o Conselho de Administração, considerando o próximo exercício fiscal?</p>

## Anexo 4 II

### 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:**

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

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

- a) Como você define prioridades na gestão do orçamento da entidade? O que prioriza?
- b) Como você gerenciava o orçamento da entidade junto com a sua equipe?
- c) Conte-nos sobre investimentos e benfeitorias 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:**

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

- b) 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:**

- a) Conte-nos sobre uma situação em que você posicionou/representou as diretrizes estratégicas da entidade perante algum órgão ou a comunidade.
- b) Descreva uma situação em que precisou representar a entidade, defendendo seus interesses.

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

**Perguntas:**

- a) Pensando em relacionamento com o mercado externo, qual foi a maior/melhor parceria que você conquistou e quais os benefícios oferecidos para a entidade?
- b) Em sua opinião, quais as características fundamentais que um gestor deve ter para conseguir se relacionar com o mercado externo, de maneira vantajosa?
- c) 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:**

- a) Quais foram as últimas mudanças/inação implementadas por você e sua equipe?
- b) Você tem acompanhado mudanças/inações em sua área de atuação? Implementou alguma tendência de mercado em sua gestão?
- c) 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:**

- a) 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.
- b) 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:

- a) Como você dissemina para sua equipe, uma nova diretriz de trabalho, decidida em reunião de Diretoria ou Conselho?
- b) Como você gerencia o fluxo de informações em sua equipe de trabalho?
- c) 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:

- a) Você acha importante a formação de sucessores no ambiente de trabalho? Por quê? Como costuma contribuir para o processo de sucessão?
- b) Como costuma orientar o desenvolvimento profissional de sua equipe de trabalho, visando crescimento e sucessão?
- c) Relate-nos algumas situações em que tenha acompanhado o desenvolvimento de profissionais na equipe, visando crescimento/sucessão.

## 6. Tomada de decisão

**Comportamento 1:** Identifica oportunidades para a *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:

- a) Qual foi a decisão mais difícil que você já tomou em sua atuação como gestor, onde precisou assumir riscos? Como foi? Conte em detalhes.
- b) Como uma decisão de alto risco impactou a entidade em médio e longo prazo? Descreva-nos o processo de tomada dessa decisão.

- c) 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:**

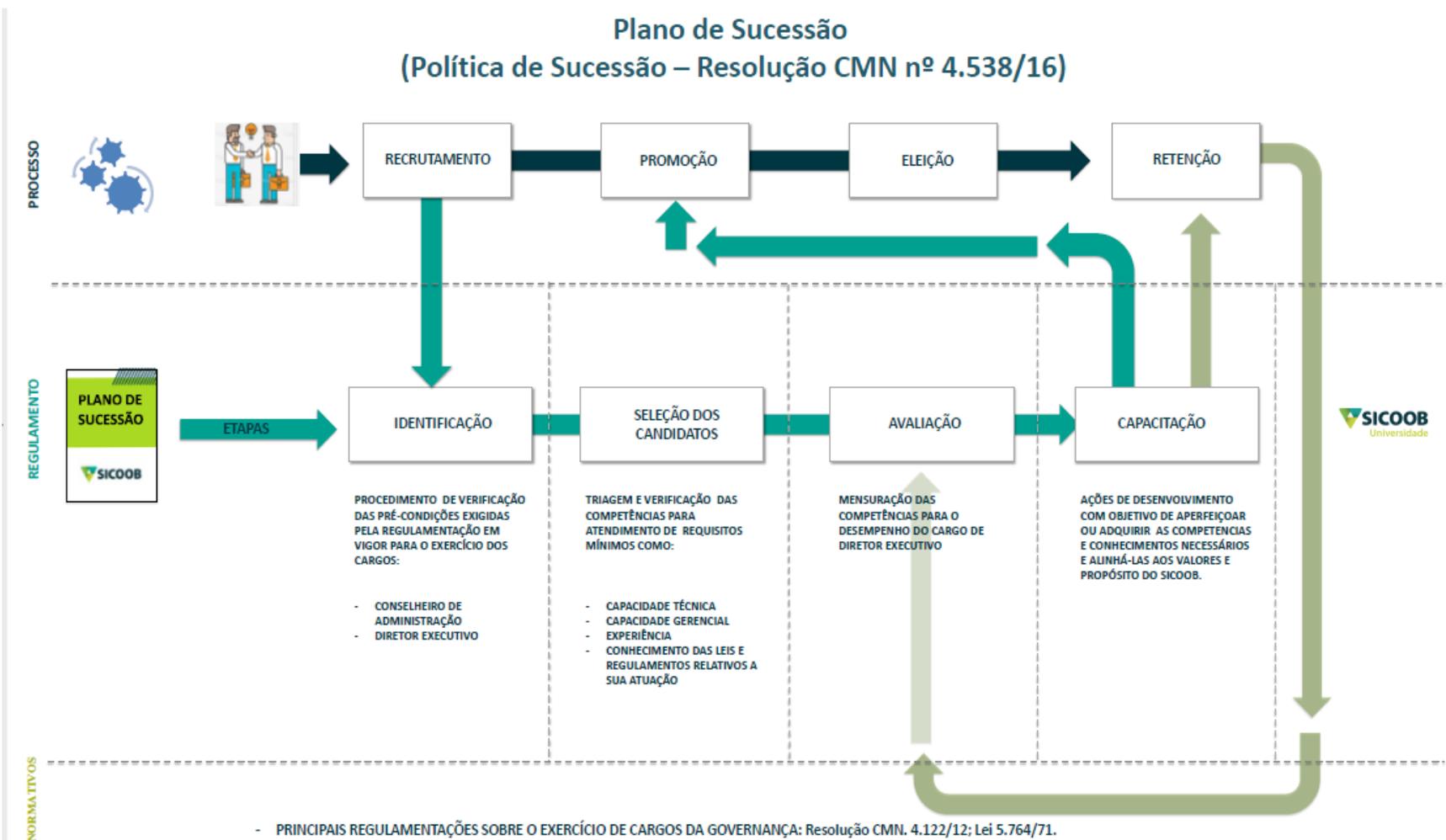
- a) Levando em consideração as regras e premissas de gestão da entidade, como você administra o seu processo decisório?
- b) Já precisou tomar uma decisão que pudesse ferir os padrões, políticas e valores da entidade? Como foi?
- c) Em um processo decisório, o que se deve evitar para não ferir os padrões, 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 (doze) meses?
- g) Há indicações de que a empresa manterá seu bom desempenho nos próximos 3 (três) anos?

**Anexo 2**

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



**Anexo 3**

**Planilhas de Capacitação**

**Recomendação de Capacitação para Associados ( Futuro Conselheiro de Administração)**

<b>3 Cs</b>	<b>Trilha</b>	<b>Solução</b>	<b>Tipo</b>	<b>Resultado Esperado</b>	<b>Provedor</b>	
<b>Cooperativismo e Cultura Sicoob (Quando o Sicoob Confederação liberar o acesso aos cursos para os Associados. Esta informação será divulgada via Comunicado)</b>	<b>DNA SICOOB Integração Institucional</b>	<b>Boas Vindas Sicoob</b>	animação	Despertar o sentimento de pertencimento ao Sicoob.	Sicoob Universidade	
		<b>Cooperativismo de Crédito e Institucional</b>	e-learning	Habilidade de responder aos questionamentos sobre cooperativismo e sobre o Sicoob.	Sicoob Universidade	
		<b>Estrutura de Funcionamento das Cooperativas de Crédito</b>	Leituras	Orientar-se pela legislação vigente	-	
		<b>Formação em instituições financeiras (básico)</b>	e-learning	Ambientar-se no contexto do negócio do Sicoob.	Sicoob Universidade	
		<b>Produtos e Serviços (básico)</b>	animação	Conhecer o portfólio de produtos e serviços.	Sicoob Universidade	
			<b>Sisbr - Uma visão Geral</b>	vídeo	Visão sistêmica do Sisbr e suas múltiplas interfaces	Sicoob Universidade
	<b>DNA SICOOB Identidade Institucional</b>	<b>4 Minutos de Ética</b>	Vídeo	Orientar-se pelos comportamentos éticos em relação a pessoas e processos.	Sicoob Universidade	
		<b>Ética Sicoob</b>	E-learning	Orientar-se pelos comportamentos éticos alinhados ao Sicoob	Sicoob Universidade	
		<b>Prevenção a fraude</b>	E-learning	Aumentar o conhecimento dos processos e reduzir o número de fraudes;	Sicoob Universidade	
		<b>PLD/FT Dirigentes</b>	E-learning	Identificar, agir preventivamente a ações de tentativa de lavagem de dinheiro.	Sicoob Universidade	
<b>Risco Operacional Básico</b>		E-learning	Mapear e mitigar as principais fontes de risco operacional nas cooperativas.	Sicoob Universidade		
<b>Certificações</b>	<b>Certificações Profissionais</b>	Certificação de Dirigentes do Sicoob (Diretor Executivo e/ou Conselheiro de Administração)	Sistêmica	Mensurar o nível de capacitação técnica dos dirigentes que respondem pela gestão e resultados das cooperativas.	Sicoob Universidade	
		CPA 10 e/ou CPA 20	Mercado	Elevar o nível de conhecimento sobre o Sistema Financeiro Nacional e sobre as principais características dos produtos de investimentos que são ofertados pela cooperativa.	Anbima	

**Recomendação de Capacitação para Conselheiros de Administração**

5 Cs	Trilha	Solução	Tipo	Resultado Esperado	Provedor	
Cooperativismo e Cultura Sicoob	DNA SICOOB Integração Institucional	Boas Vindas Sicoob	animação	Despertar o sentimento de pertencimento ao Sicoob.	Sicoob Universidade	
		Cooperativismo de Crédito e Institucional	e-learning	Habilidade de responder aos questionamentos sobre cooperativismo e sobre o Sicoob.	Sicoob Universidade	
		Estrutura de Funcionamento das Cooperativas de Crédito	Leituras	Orientar-se pela legislação vigente	-	
		Formação em instituições financeiras (básico)	e-learning	Ambientar-se no contexto do negócio do Sicoob.	Sicoob Universidade	
		Produtos e Serviços (básico)	animação	Conhecer o portfólio de produtos e serviços.	Sicoob Universidade	
		Sisbr - Uma visão Geral	vídeo	Visão sistêmica do Sisbr e suas múltiplas interfaces	Sicoob Universidade	
	DNA SICOOB Identidade Institucional	4 Minutos de Ética	Vídeo	Orientar-se pelos comportamentos éticos em relação a pessoas e processos.	Sicoob Universidade	
		Ética Sicoob	E-learning	Orientar-se pelos comportamentos éticos alinhados ao Sicoob	Sicoob Universidade	
		Prevenção a fraude	E-learning	Aumentar o conhecimento dos processos e reduzir o número de fraudes;	Sicoob Universidade	
		PLD/FT Dirigentes	E-learning	Identificar, agir preventivamente a ações de tentativa de lavagem de dinheiro.	Sicoob Universidade	
Risco Operacional Básico	E-learning	Mapear e mitigar as principais fontes de risco operacional nas cooperativas.	Sicoob Universidade			
Conhecimentos Específicos	Gestão de Negócios	Análise do ambiente econômico	Presencial/ Leituras	Avaliar cenários econômicos e contextos de negócios	-	
		Gestão de metas com foco em resultados	Reuniões	Construção de metas com foco em resultados	Cooperativa	
		Apuração e análise resultado	Vídeo	Avaliar o desempenho da cooperativa via relatórios PAD. APN - Indicadores - Gestão de Risco	Sicoob Universidade	
		Empreendedorismo cooperativo	Reuniões	Elaboração de planos de expansão	Cooperativa	
	Gestão Operacional	Cadastro - visão geral	Vídeo	Conhecer as principais regras de cadastro e sua importância para a gestão de negócios da cooperativa	Sicoob Universidade	
		Crédito - Abordagem prática e de operação	E-learning	Conhecer as regras de cálculo de risco de crédito e seu impacto na provisão das cooperativas	Sicoob Universidade	
		Gestão de Risco	E-learning	Analisar as regras e monitoramento de risco de mercado, crédito, liquidez e risco operacional	Sicoob Universidade	
	Gestão de Processos, Controles Internos e Riscos	Demonstrações Financeiras e Contábeis das Cooperativas de Crédito	Presencial/ Leituras	Ampliar os conhecimentos com enfoque de auxílio no seu processo de tomada de decisão	-	
		Gestão de Processos, Controles Internos e Riscos	Presencial / Leituras	Ampliar os conhecimentos sobre a estrutura e a importância dos Controles Internos e Análise de Risco na administração dos processos internos.	-	
		Prevenção a Lavagem de Dinheiro e Financiamento ao Terrorismo.	Presencial/ Leituras	Atualizar os conhecimentos para agir preventivamente a ações de tentativa de lavagem de dinheiro.	-	
		Gestão de Continuidade de Negócios	E-learning	Ampliar os conhecimentos para lidar adequadamente com situações de descontinuidade	Sicoob Universidade	
	Estratégia, Inovação e Sustentabilidade	Análise da Estratégia e o Planejamento Estratégico - Conceitos;	Presencial / Leituras/ Intercâmbios	Ampliar o conhecimento técnico no que diz respeito à estratégia e ao Planejamento Estratégico, a fim de aprimorar as estratégias e práticas adotadas.	-	
		Planejamento Estratégico e sua aplicabilidade para as Cooperativas de Crédito;	Plano Estratégico do Sicoob	Conhecer o plano estratégico do Sicoob e da Cooperativa com enfoque nos objetivos estratégicos estabelecidos a fim de melhor amparar os processos decisórios.	-	
		Governança Corporativa e Compliance	Presencial / Leituras/ Intercâmbios	Avaliar as estruturas preexistentes, de modo a fazer com que essas atuem em prol de um ambiente de controle e monitoramento adequado, bem como sobre o que poderá ser desenvolvido, conforme a complexidade e nível de regulamentação da instituição, para a formulação de um sistema de compliance eficaz.	-	
		Inovação e Competitividade	Presencial / Leituras/ Intercâmbios	Atualizar sobre os desafios e as tendências de mercado, além do aprimoramento das práticas já realizadas como base para a tomada de decisão	-	
		Sustentabilidade	Presencial / Leituras/ Intercâmbios	Atualizar sobre os desafios e as tendências de mercado, além do aprimoramento das práticas já realizadas	-	
	Certificações	Certificações Profissionais	Certificação de Dirigentes do Sicoob (Diretor Executivo e/ou Conselheiro de Administração)	Sistêmica	Mensurar o nível de capacitação técnica dos dirigentes que respondem pela gestão e resultados das cooperativas.	Sicoob Universidade
			CPA 10 e/ou CPA 20	Mercado	Elevar o nível de conhecimento sobre o Sistema Financeiro Nacional e sobre as principais características dos produtos de investimentos que são ofertados pela cooperativa.	Anbima

**Recomendação de Capacitação para Diretores**

	<b>Trilha</b>	<b>Solução</b>	<b>Tipo</b>	<b>Resultado Esperado</b>	<b>Provedor</b>
<b>Cooperativismo e Cultura Sicoob</b>	<b>DNA SICOOB Integração Institucional</b>	<b>Boas Vindas Sicoob</b>	animação	Despertar o sentimento de pertencimento ao Sicoob.	Sicoob Universidade
		<b>Cooperativismo de Credito e Institucional</b>	e-learning	Habilidade de responder aos questionamentos sobre cooperativismo e sobre o Sicoob.	Sicoob Universidade
		<b>Estrutura de Funcionamento das Cooperativas de Crédito</b>	Leituras	Orientar-se pela legislação vigente	-
		<b>Formação em instituições financeiras (básico)</b>	e-learning	Ambientar-se no contexto do negócio do Sicoob.	Sicoob Universidade
		<b>Produtos e Serviços (básico)</b>	animação	Conhecer o portfólio de produtos e serviços.	Sicoob Universidade
		<b>Sisbr - Uma visão Geral</b>	vídeo	Visão sistêmica do Sisbr e suas múltiplas interfaces	Sicoob Universidade
	<b>DNA SICOOB Identidade Institucional</b>	<b>4 Minutos de Ética</b>	Vídeo	Orientar-se pelos comportamentos éticos em relação a pessoas e processos.	Sicoob Universidade
		<b>Ética Sicoob</b>	E-learning	Orientar-se pelos comportamentos éticos alinhados ao Sicoob	Sicoob Universidade
		<b>Prevenção a fraude</b>	E-learning	Aumentar o conhecimento dos processos e reduzir o número de fraudes;	Sicoob Universidade
		<b>PLD/FT Dirigentes</b>	E-learning	Identificar, agir preventivamente a ações de tentativa de lavagem de dinheiro.	Sicoob Universidade
<b>Risco Operacional Básico</b>		E-learning	Mapear e mitigar as principais fontes de risco operacional nas cooperativas.	Sicoob Universidade	
<b>Conhecimentos Específicos</b>	<b>Instrumentalização Geral</b>	<b>Sisbr - Uma visão geral</b>	Vídeo	Visão sistêmica do Sisbr e suas múltiplas interfaces	Sicoob Universidade
		<b>Plataforma: Atendimento/Consultas externas</b>	Vídeo	Conhecer as principais rotinas por meio da plataforma	Sicoob Universidade
		<b>Plataforma: Conta Corrente</b>	Vídeo	Conhecer as principais rotinas por meio da plataforma	Sicoob Universidade
		<b>Plataforma: Captação remunerada</b>	Vídeo	Conhecer as principais rotinas por meio da plataforma	Sicoob Universidade
		<b>Plataforma: Conta capital</b>	Vídeo	Conhecer as principais rotinas por meio da plataforma	Sicoob Universidade
		<b>Plataforma: Cálculo de Riscos e Limites - CRL</b>	Vídeo	Conhecer as principais rotinas por meio da plataforma	Sicoob Universidade
		<b>Plataforma De Crédito</b>	Vídeo	Conhecer as principais rotinas por meio da plataforma	Sicoob Universidade
	<b>Gestão de Negócios I</b>	<b>Análise do ambiente econômico</b>	Presencial/ Leituras	Avaliar cenários econômicos e contextos de negócios	-
		<b>Gestão de metas com foco em resultados</b>	Reuniões	Construção de metas com foco em resultados	Cooperativa
		<b>Sisbr analítico</b>	Vídeo	Utilizar a ferramenta para prospecção de negócios	Sicoob Universidade
		<b>Gestão de Risco de Crédito</b>	E-learning	Ampliar os conhecimentos para melhor avaliação de risco da carteira de crédito afim de mitigar os riscos para a cooperativa e para o Sicoob.	Sicoob Universidade
		<b>Apuração e análise resultado</b>	Vídeo	Avaliar o desempenho da cooperativa via relatórios PAD. APN - Indicadores - Gestão de Risco	Sicoob Universidade
	<b>Gestão de Negócios II</b>	<b>Planejamento Estratégico Comercial</b>	Reuniões	Diagnóstico de equipes comerciais. Planejamento de campanhas de produtos, estabelecimentos de metas. Gerenciamento de planos de ação.	Cooperativa
		<b>Análise Mercadológica avançado</b>	Reuniões	Definir política de taxas de operações de crédito. Taxas de captação. Análise de linhas de crédito do mercado e adequação as da cooperativa. Parametrização de tarifas. Precificação de produtos e serviços. Estudo de condições comerciais dos produtos. Análise de indicadores econômicos.	Cooperativa
		<b>Sisbr Analítico Avançado</b>	E-learning	Realizar análises das carteiras, desempenho e impacto de processos utilizando o Sisbr Analítico	Sicoob Universidade
		<b>Gestão por indicadores</b>	Reuniões	Definir plano de gerenciamento com base em indicadores. Penetração de produto, outros	Cooperativa

<b>Conhecimentos Específicos</b>	<b>Gestão de Processos, Controles Internos e Riscos</b>	<b>Demonstrações Financeiras e Contábeis das Cooperativas de Crédito</b>	Presencial/ Leituras	Ampliar os conhecimentos com enfoque de auxílio no seu processo de tomada de decisão	-
		<b>Princípios de Controles Internos postulados pelo Comitê de Basileia</b>	E-learning	Atualizar sobre o conceito de Controle Interno e princípios do Comitê da Basileia, destacando seus fundamentos e aplicação aos processos organizacionais.	Sicoob Universidade
		<b>Gestão de Processos, Controles Internos e Riscos</b>	Presencial / Leituras	Ampliar os conhecimentos sobre a estrutura e a importância dos Controles Internos e Análise de Risco na administração dos processos internos.	-
		<b>Prevenção a Lavagem de Dinheiro e Financiamento ao Terrorismo.</b>	Presencial/ Leituras	Atualizar os conhecimentos para agir preventivamente a ações de tentativa de lavagem de dinheiro.	-
		<b>Gestão de Continuidade de Negócios</b>	E-learning	Ampliar os conhecimentos para lidar adequadamente com situações de descontinuidade	Sicoob Universidade
		<b>Controle Patrimonial</b>	Presencial/ Leituras	Ampliar os conhecimentos à respeito da estrutura de controle patrimonial que atenda à legislação vigente.	-
		<b>Fluxo de Caixa</b>	Presencial/ Leituras	Ampliar os conhecimentos sobre gestão financeira afim de analisar e propor as decisões da gestão dos recursos de caixa e suas implicações no dia a dia e apoiar na proposição de técnicas e procedimentos aplicáveis à análise e solução dos problemas de administração de capital de giro.	-
		<b>Matemática Financeira</b>	E-learning	Obter subsídios para realizar cálculos financeiros relacionados a questões do dia-a-dia	Sicoob Universidade
		<b>Noções em Legislação Trabalhista e Previdenciária</b>	Leituras	Atualizar na atual legislação trabalhista e previdenciária com o objetivo de minimizar impactos trabalhistas e previdenciários.	-
	<b>Estratégia, Inovação e Sustentabilidade</b>	<b>Análise da Estratégia e o Planejamento Estratégico - Conceitos;</b>	Presencial / Leituras/ Intercâmbios	Ampliar o conhecimento técnico no que diz respeito à estratégia e ao Planejamento Estratégico, a fim de aprimorar as estratégias e práticas adotadas.	-
		<b>Planejamento Estratégico e sua aplicabilidade para as Cooperativas de Crédito;</b>	Plano Estratégico do Sicoob	Conhecer o plano estratégico do Sicoob e da Cooperativa com enfoque nos objetivos estratégicos estabelecidos afim de melhorar e aprimorar os processos decisórios.	-
		<b>Governança Corporativa e Compliance</b>	Presencial / Leituras/ Intercâmbios	Avaliar as estruturas preexistentes, de modo a fazer com que essas atuem em prol de um ambiente de controle e monitoramento adequado, bem como sobre o que poderá ser desenvolvido, conforme a complexidade e nível de regulamentação da instituição, para a formulação de um sistema de compliance eficaz.	-
		<b>Governança Corporativa e a gestão executiva;</b>	Presencial / Leituras/ Intercâmbios	Atualizar sobre os desafios e as tendências de governança corporativa, além do aprimoramento das práticas de conselho.	-
		<b>Inovação e Competitividade</b>	Presencial / Leituras/ Intercâmbios	Atualizar sobre os desafios e as tendências de mercado, além do aprimoramento das práticas já realizadas como base para a tomada de decisão	-
		<b>Sustentabilidade</b>	Presencial / Leituras/ Intercâmbios	Atualizar sobre os desafios e as tendências de mercado, além do aprimoramento das práticas já realizadas	-
		<b>Gestão Estratégica de Pessoas;</b>	Presencial / Leituras/ Intercâmbios	Atualizar sobre os desafios e as tendências de mercado, além do aprimoramento das práticas já realizadas	-
		<b>Plano de Negócio e Estratégia;</b>	Presencial / Leituras/ Intercâmbios	Definir plano de negócio, estratégias a serem aplicadas e metas a serem cumpridas	-
		<b>Gestão Empresarial</b>	Presencial / Leituras/ Intercâmbios	Ampliar a visão de mercado e da sua própria atuação como diretor afim de desempenhar seu papel com assertividade no que tange planejamento estratégico, aliado ao negócio, ao cooperativismo e ao desenvolvimento humano.	-
		<b>Mapeamento de Processos</b>	Presencial / Leituras/ Intercâmbios	Ampliar os conhecimentos técnicos para a análise de um processo sob as abordagens qualitativa e quantitativa.	-

<b>Competências</b>	<b>Visão Estratégica do Negócio com foco em resultado</b>	<b>Foco em resultados</b>	E-learning	Aprimorar os processos de execução dos projetos empreendidos, sem desconsiderar as fases de planejamento e controle como fundamentais para se atingir resultados. Correlacionar ações planejadas aos resultados pretendidos, com vistas a atingir melhorias de produtividade e eficiência para a organização	Sicoob Universidade
	<b>Liderança</b>	<b>4 minutos de Liderança</b>	E-learning	Apoiar os gestores a identificar e trabalhar as características que compõe o papel do líder. Desenvolver as habilidades de líder de forma continuada. Fornecer instrumentos de apoio ao desempenho da liderança.	Sicoob Universidade
	<b>Tomada de decisão</b>	<b>4 Minutos de Análise de Problemas e Tomada de Decisão</b>	E-learning	Aprimorar o processo de análise de situações adversas e de tomada de decisão. Utilizar metodologias aplicadas que tornem o processo decisório mais criterioso e assertivo. Facilitar/simplificar o papel do gestor diante da necessidade de tomada de decisão.	Sicoob Universidade
<b>Certificações</b>	<b>Certificações Profissionais</b>	<b>Certificação de Dirigentes do Sicoob (Diretor Executivo e/ou Conselheiro de Administração)</b>	Sistêmica	Mensurar o nível de capacitação técnica dos dirigentes que respondem pela gestão e resultados das cooperativas.	Sicoob Universidade
		<b>CPA 10 e CPA 20</b>	Mercado	Elevar o nível de conhecimento sobre o Sistema Financeiro Nacional e sobre as principais características dos produtos de investimentos que são ofertados pela cooperativa.	Anbima
		<b>Certificação CFP (Planejador Financeiro)</b>	Mercado	Elevar o nível visão estratégica e conhecimentos de planejamento e gestão financeira, administração de investimentos, gerenciamento de riscos e seguros, gestão financeira, planejamento de aposentadoria, fiscal e sucessório.	Associação Brasileira de Planejadores Financeiros