

**PLANO DE SUCESSÃO DE
ADMINISTRADORES DO SICOOB UNIDAS**



SICOOB

Objetivo

Estabelecer normas e procedimentos que regulam a operacionalização e o acompanhamento do Plano de Sucessão de Administradores do Sicoob Unidas, em complemento a Política de Sucessão do Sistema Sicoob, visando zelar pela transparência e sustentabilidade dos processos decisórios e o desenvolvimento e a renovação qualificada da alta administração da cooperativa.

1. Este Plano de Sucessão:

- a) Segue as diretrizes da Política de Sucessão de Administradores do Sicoob;
- b) Caracteriza-se pelo planejamento estrategicamente alinhado às boas práticas de governança;
- c) É complementar ao Estatuto Social e ao Regulamento Eleitoral do Sicoob Unidas.
- d) É voltado à alta administração do Sicoob Unidas - Conselho de Administração e Diretoria - e seus potenciais sucessores.

2. Este modelo foi estruturado em etapas sequenciais para a escolha do Sucessor e inter-relacionado da seguinte forma:

- I) Identificação;
- II) Seleção;
- III) Avaliação;
- IV) Capacitação.

3. O Plano de Sucessão é voltado à alta administração e seus potenciais sucessores das Cooperativas do Sicoob e contempla processos distintos para o Conselho de Administração e para a Diretoria Executiva da cooperativa.

4. Para a finalidade deste Plano de Sucessão, o Conselho de Administração é subdividido em três grupos, sendo:

- a. Futuro Conselheiro de Administração - público que almeja participar do processo eleitoral e recomenda-se aplicar as etapas de Identificação e Capacitação. Este processo deve estar alinhado com o normativo eleitoral próprio e estatuto social da entidade;
- b. Conselheiro de Administração em exercício do 1º mandato - público que deve passar pela etapa de Capacitação, participando de programa de formação específicos 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 da capacitação) e que identifica e forma futuros sucessores, compartilhando sua experiência.

5. Para a finalidade deste Plano de Sucessão, a Diretoria Executiva é subdividida em dois grupos, sendo:

- a) Candidatos ao cargo de diretor proveniente de seleção interna - o atual empregado da Cooperativa, em desenvolvimento de carreira, com perfil

adequado para a sucessão. O candidato deve passar pelas 4 etapas citadas no item 2;

- b) Candidatos ao cargo de diretor proveniente de seleção externa - o profissional de mercado. O candidato deve passar pelas 4 etapas citadas no item 2.

6. 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 Cooperativa.

7. Operacionalização

A operacionalização compreende o processo que possibilite, com base nas competências e experiências requeridas pelas boas práticas de governança, identificar, selecionar, avaliar e capacitar administradores.

7.1 Etapa do Conselho de Administração

7.1.1 Para o Conselho de Administração, será exigido que a chapa para ocupação dos cargos, conforme previsto no Regulamento Eleitoral e Estatuto da Cooperativa, contenha, em sua composição, membros com formação técnica, cumulativamente, a saber:

- a) Cursos e eventos na área do cooperativismo: comprovados mediante a apresentação de documento comprobatório;
- b) Experiência em área financeira: comprovada mediante certificado o/ou análise curricular;
- c) Conhecimento das melhores práticas de governança: comprovado mediante a apresentação de certificado e/ou análise curricular;

7.2. Conselho de Administração - Etapa I – Identificação

1.1 O procedimento de identificação é a verificação, para o futuro Conselheiro de Administração, das pré-condições exigidas pela regulamentação em vigor e as descritas no Estatuto Social no capítulo: "DOS ÓRGÃOS ESTATUTÁRIOS" - seção: "DAS CONDIÇÕES DE OCUPAÇÃO DOS CARGOS ESTATUTÁRIOS" E DA INELEGIBILIDADE DE CANDIDATOS A CARGOS ESTATUTÁRIOS".

1.2. Esta etapa não cabe ao Conselheiro de Administração em exercício de 1º mandato nem ao Conselheiro de Administração em recondução de mandato, uma vez que já foram identificados.

1.3. Para atendimento aos pré-requisitos do cargo as informações devem ser apresentadas e detalhadas no currículo e evidenciadas por documentos e/ou outros meios comprobatórios;

1.4. A identificação e checagem das informações apresentadas para o futuro Conselheiro poderão ser efetuadas mediante consulta em sistema de banco de dados disponíveis: fontes públicas e privadas de dados cadastrais, documentos, certificados ou outras solicitações do Banco Central do Brasil.

Pré-requisitos ao cargo
a) apresentar reputação ilibada: - realizar pesquisa na internet com o nome do candidato e verificar a existência de informação que o desabone; - 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.
b) ser residente no país: solicitar comprovante de residência em 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: 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).
d) não estar declarado inabilitado ou suspenso para o exercício de cargos de conselheiro fiscal, de conselheiro de administração, de diretor: verificar situação jurídica no sítio do Banco Central do Brasil.
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. realizar pesquisa da situação cadastral no Sisbr.
f) não estar declarado falido ou insolvente. realizar pesquisa da situação cadastral no Sisbr.

1.5 Além da verificação de atendimento aos pré-requisitos do cargo citados acima, o futuro Conselheiro de Administração deverá comprovar para o exercício do cargo:

Itens de comprovação pelo futuro Conselheiro de Administração
a) capacidade técnica e gerencial - recomenda-se a análise verificando conhecimentos em (<i>instrumento de aferição e análise curricular</i>): • visão estratégica, sistêmica e de longo prazo; • conhecimento das melhores práticas de governança; • noções de legislação aplicável às funções do cargo; • formação compatível com a função (certificação); • participação em cursos e eventos na área do cooperativismo (certificado de participação) •
b) experiência em área financeira (análise curricular).

1.6 Este documento não sobrepõe às exigências contidas no normativo sobre eleição da cooperativa.

7.3. Conselho de Administração - Etapa II – Capacitação

II.1 O procedimento de capacitação dos Conselheiros de Administração envolve ações de desenvolvimento com o objetivo de aperfeiçoar ou adquirir conhecimentos necessários e alinhá-los aos valores e propósitos do Sicoob;

II.2 A Cooperativa tem o papel de oferecer capacitação contínua sobre os temas relevantes para formação dos conselheiros;

II.3 A capacitação contínua é pré-requisito para uma governança apoiada nas boas práticas de gestão;

II.4 Sem prejuízo de outros, os seguintes temas deverão ser oferecidos pela Cooperativa para capacitação/formação básica de seus conselheiros:

Temas
a) Futuro Conselheiro de Administração • DNA SICOOB: Integração Institucional e Identidade Institucional; • Certificações Profissionais: Certificação de Dirigentes do Sicoob.
b) Conselheiro de Administração em exercício de 1º mandato • DNA SICOOB: Integração Institucional e Identidade Institucional; • Gestão de Negócios; • Gestão Operacional; • Gestão de Processos; • Controles Internos e Riscos; • Estratégia, Inovação e Sustentabilidade; • Certificações Profissionais: Certificação de Dirigentes do Sicoob.

- c) Conselheiro de Administração em recondução de mandato
 - Aperfeiçoamento das competências de Conselheiro de Administração em exercício de 1º mandato;
 - Participação em fóruns e eventos estratégicos;
 - Compartilhamento de conhecimento.

7.4. Diretoria Executiva - Etapa I – Identificação

I.1 O procedimento de identificação é a verificação se o futuro Diretor possui as pré-condições exigidas pela regulamentação em vigor e:

- a) As descritas no Estatuto Social no capítulo: "DOS ÓRGÃOS ESTATUTÁRIOS" - seção: "DAS CONDIÇÕES DE OCUPAÇÃO DOS CARGOS ESTATUTÁRIOS" E DA INELEGIBILIDADE DE CANDIDATOS A CARGOS ESTATUTÁRIOS".
- b) As descritas no Regimento Interno da Diretoria Executiva da Cooperativa, no capítulo: "DAS CONDIÇÕES DE OCUPAÇÃO DOS CARGOS DE DIRETOR EXECUTIVO".

I.2 A verificação das pré-condições se aplica aos candidatos ao cargo de diretor proveniente de seleção interna ou externa;

I.3 Esta etapa **não cabe ao Diretor já em exercício de 1º mandato nem ao Diretor em recondução de mandato**, uma vez que já foram identificados;

I.4 Compreende-se por atendimento dos pré-requisitos ao cargo as informações apresentadas no currículo, detalhadas e suficientemente evidenciadas por meio de documentos e /ou outros meios comprobatórios previstos no item 7.2;

I.5 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.6 A Cooperativa poderá utilizar consultoria especializada para a melhor identificação tanto de candidatos externos como internos.

Pré-requisitos ao cargo

- a) apresentar reputação ilibada:
 - realizar pesquisa na internet com o nome do candidato e verificar a existência de informação que desabone;
 - consultar empresas ou organizações que tenham vínculo com o candidato ou com algum parente de 1º grau. Caso seja identificado o vínculo, verificar a situação cadastral no sítio da receita federal (CNPJ empresa) a natureza, a integridade e a confiabilidade da organização administrada pelo candidato.
- 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.

- | |
|---|
| <p>c) não estar impedido por lei especial, nem condenado por crime falimentar, de sonegação fiscal, de prevaricação, de corrupção ativa ou passiva, de concussão, de peculato, contra a economia popular, a fé pública, a propriedade ou o Sistema Financeiro Nacional, ou condenado a pena criminal que vede, ainda que temporariamente, o acesso a cargos públicos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • emitir os seguintes documentos: certidão de antecedentes criminais (sítio da Polícia Federal); certidões negativas, nada consta cível, criminal, dentre outras disponíveis nos sítios dos tribunais de cada região e comprovante de regularidade no Cadastro de Emitentes de Cheques sem Fundos do Banco Central (CCF). |
| <p>d) não estar declarado inabilitado ou suspenso para o exercício de cargos de conselheiro fiscal, de conselheiro de administração, de diretor:</p> <ul style="list-style-type: none"> • verificar situação jurídica no sítio do Banco Central do Brasil. |
| <p>e) não responder, nem qualquer empresa da qual seja controlador ou administrador, por protesto de títulos, cobranças judiciais, emissão de cheques sem fundos, inadimplemento de obrigações e outras ocorrências ou circunstâncias análogas.</p> <ul style="list-style-type: none"> • realizar pesquisa da situação cadastral no Sisbr. |
| <p>f) não estar declarado falido ou insolvente.</p> <ul style="list-style-type: none"> • realizar pesquisa da situação cadastral no Sisbr. |
| <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> |

7.5. Diretoria Executiva - Etapa II – Seleção

7.5.1. Triagem e verificação dos candidatos ao cargo de Diretor por competências para atendimento de requisitos mínimos como capacidade técnica, capacidade gerencial, habilidades interpessoais, conhecimento das leis e regulamentos relativos à sua atuação e experiência.

I. Antes de iniciar a etapa de seleção, faz-se necessário:

- a) A definição do perfil do candidato ideal à sucessão, incluindo: comprovação acadêmica, experiência profissional ou quaisquer outros requisitos julgados relevantes, por intermédio de documentos e declaração firmada pela entidade.
- b) A definição do perfil deve conter o escopo das competências, traços de personalidade e estilo de liderança almejada.

7.5.2. Compete ao Conselho de Administração conduzir a etapa da seleção do principal executivo e acompanhar a dos demais executivos.

7.5.3. O procedimento de seleção compreende a triagem e a verificação, nos candidatos ao cargo de diretor, das competências para atendimento de requisitos mínimos como:

- a) Capacidade técnica;
- b) Capacidade gerencial;
- c) Habilidades interpessoais;
- d) Alinhamento com a cultura da Cooperativa;
- e) Conhecimento das leis e regulamentos relativos à sua atuação; e
- f) Experiência.

7.5.4. De forma a oferecer apoio técnico e transparência na etapa seleção, a Cooperativa pode optar por contratar empresa especializada para aplicação de instrumentos de aferição;

7.5.5. Sem prejuízo de outros, os seguintes critérios deverão ser considerados para a seleção de Diretor:

Critérios de seleção
a) capacidade técnica e gerencial - análise curricular e entrevista individual e/ou coletiva, preferentemente coordenada por 1 (um) membro do Conselho de Administração, verificando conhecimentos em (instrumento de aferição: análise curricular): • visão estratégica, sistêmica e de longo prazo; • conhecimento das melhores práticas de governança; • planejamento estratégico; • conceitos básicos de finanças e economia; • noções de legislação aplicável às funções do cargo; • capacidade de ler e entender relatórios gerenciais, contábeis e financeiros; • gestão de riscos; • conhecimento do perfil de risco da Cooperativa. Instrumento de aferição: Entrevista individual/coletiva, coordenada por 1 membro do Conselho de Administração.
• competências profissionais – Roteiro de Entrevista - Anexo 1 (instrumento de aferição: Roteiro de entrevista por competências).
• Formação acadêmica – mediante comprovação por certificado acadêmico ou inscrição em entidades de representação da categoria como Conselho Regional de Administração - CRA, Conselho Regional de Contabilidade - CRC, Conselho Regional de Economia - CRE, Ordem dos Advogados do Brasil - OAB e outras.

- certificação que aborde aspectos da governança corporativa, documentos societários, planejamento estratégico, conceitos básicos de finanças e economia, planejamento orçamentário e gestão de riscos (instrumento de aferição: certificação de dirigentes)

- estilo de liderança (*assessment*); - Instrumento de aferição:

- ✓ Sugestões de Assessment:
- ✓ Coach Assessment,
- ✓ Análise de Perfil Pessoal (PPA)
- ✓ Avaliação de Potencial e Perfil (APP)
- ✓ Teste de Liderança Situacional (TLS)

- traços de personalidade (*assessment*) – Instrumentos de aferição:

- ✓ Sugestões de Assessment: DISC
- ✓ Sugestões de testes psicológicos:
- ✓ Inventário Fatorial de Personalidade (IFP- II)
- ✓ Inventário Fatorial de Personalidade Revisado - Forma Reduzida (IFP-R)
- ✓ Bateria Fatorial de Personalidade (BFP)
- ✓ Human Guide
- ✓ Myers-Briggs Type Indicator - Inventário de Tipos Psicológicos (MBTI).

- experiência e expertise técnica em uma ou mais áreas de interesse da entidade.

- ✓ Certificação CPA 10 (Anbima)
- ✓ Em caso de seleção interna, realização de trilhas e cursos do Sicoob Universidade

- b) habilidades Interpessoais - recomenda-se aferir:

- capacidade de trabalhar em equipe;
- capacidade de liderar e influenciar pessoas;
- autogestão;
- comunicação.

Instrumentos de aferição:

Sugestões de Assessment: DISC

- Análise de Perfil Pessoal (PPA)
- Avaliação de Potencial e Perfil (APP)

Sugestões de testes psicológicos:

- Inventário de Habilidades Sociais (IHS-Del-Prette)
- Human Guide
- Myers-Briggs Type Indicator - Inventário de Tipos Psicológicos (MBTI).

- c) experiência - recomenda-se aferir por meio de análise curricular e entrevistas (instrumento de aferição: análise curricular e entrevista)

- atividade profissional em cargos de gestão;

- experiência e vivência em governança corporativa, por meio de participação ou apoio a outros conselhos;
- participação em eventos do segmento financeiro, sendo: congressos, conferências, seminários, workshop, etc.;
- participação de seção de Planejamento Estratégico.

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.

7.6. Diretoria Executiva - Etapa III – Avaliação

III.1 O procedimento da avaliação é a mensuração das competências para o desempenho no cargo;

III.2 O procedimento da avaliação aplica-se aos Diretores no exercício de seu mandato;

III.3 A condução da avaliação é de responsabilidade do Conselho de Administração que pode valer-se da participação de especialistas externos com a finalidade de se obter maior objetividade do processo;

III.4 Sendo o candidato proveniente de seleção interna em cargo de gestão, poderá ser utilizado o histórico de avaliações de desempenho mais recentes;

III.5 Para o Diretor em exercício, a avaliação para recondução, a ser realizada pelos membros do Conselho de Administração deve ser de uma forma mais abrangente e pode incluir ferramentas de avaliação de desempenho bem como o estabelecimento de metas; o quadro a seguir apresenta dimensões que podem ser adotadas como critérios de avaliação:

Competências (Recomenda-se a aplicação da avaliação combinada com as perguntas em entrevista)

- a) Visão Estratégica do Negócio com foco em resultado: definir e disseminar estratégias competitivas de desempenho empresarial com foco no mercado financeiro e no cenário político econômico para consolidar a atuação do Sicoob no Sistema Financeiro Nacional.
- Acompanha o alcance de objetivos e metas da Diretoria Executiva sob sua responsabilidade, entregando resultados concretos e de qualidade, com foco estratégico no médio e longo prazo;
 - Responde pelos resultados da Diretoria Executiva e pela condução de projetos e iniciativas estratégicas de âmbito corporativo, monitorando indicadores e atuando preventivamente para evitar riscos que possam comprometer a eficiência ou impactar nos resultados.
- b) Foco na Eficiência e Eficácia: agregar valor ao Sicoob por meio da otimização de recursos e identificação de oportunidades de negócios.

- Define prioridades sobre orçamento e alocação de recursos em sua Diretoria Executiva, influenciando a definição de prioridades e investimentos da Cooperativa;
 - Garante a consistência entre o planejamento de sua Diretoria Executiva e a estratégia organizacional, respondendo pelo alinhamento de seus gestores às diretrizes definidas.
- c) **Relacionamento Institucional** – representar o Sicoob e zelar pela sua imagem institucional articulando e estabelecendo alianças estratégicas para fortalecimento da marca:
- representa internamente projetos e iniciativas estratégicas de âmbito corporativo, com foco na cooperação, integração de esforços e para a realização dos objetivos conjuntos;
 - articula-se, interna e externamente, estabelecendo contatos e parcerias estratégicas, com foco na cooperação e integração de esforços para o alcance
 - de benefícios conjuntos.
- d) **Visão de Mercado**: posicionar o Sicoob como agente de desenvolvimento local, defendendo a sustentabilidade econômica da Cooperativa e sua expansão para o mercado, a fim de atender as suas necessidades.
- Acompanha as principais variáveis e tendências relacionadas ao negócio, discutindo e planejando, junto a seus pares, ações corporativas para assegurar o posicionamento da Cooperativa;
 - Demonstra equilíbrio e foco em suas decisões atuando com dinamismo e flexibilidade em cenários que envolvem alto grau de incerteza, mantendo o nível de eficiência e produtividade da Cooperativa.
- e) **Liderança**: ser referência para o Sicoob na gestão e no reconhecimento do seu capital humano e inspirar a formação de talentos e de equipes de alto desempenho.
- Define em colegiado as estratégias da Cooperativa- foco no longo prazo - e as dissemina, contextualizando suas implicações e contribuindo para construção de uma visão integrada dos gestores e profissionais da Cooperativa;
 - Delega responsabilidades e desafios ao grupo gerencial sob sua responsabilidade, definindo papéis e mobilizando-os para o alcance dos resultados organizacionais.
- f) **Tomada de decisão**: tomar decisões consistentes com os objetivos estabelecidos considerando riscos e impactos na Cooperativa.
- 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;
 - Toma decisões com visão corporativa e julgamento independente, tendo como premissa padrões, políticas e valores da Cooperativa.

Critérios de avaliação (Recomenda-se a aplicação da avaliação de competência combinada com as perguntas em entrevista)

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

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

7.7. Diretoria Executiva - Etapa IV – Capacitação

IV.1 O procedimento capacitação compreende ações de desenvolvimento com o objetivo de aperfeiçoar ou adquirir as competências e conhecimentos necessários e alinhá-los aos valores e propósito do Sicoob e 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 Sem prejuízo de outros, os seguintes temas poderão ser oferecidos pela Cooperativa para capacitação/formação básica de seus Diretores:

Temas (Observar o detalhamento das ações de capacitação na planilha Capacitação - anexo 2)

a) Formação dos gestores ao cargo de diretor, conforme carreira de sucessão, por meio das trilhas disponíveis no Sicoob Universidade conforme PGD.

b) Diretor em exercício:

- DNA SICOOB: Integração Institucional e Identidade Institucional
 - Gestão de Negócios
 - Gestão Operacional
 - Gestão de Processos
 - Controles Internos e Riscos
 - Estratégia, Inovação e Sustentabilidade
-
- Certificações Profissionais: Certificação de Dirigentes do Sicoob (Diretor Executivo e/ou Conselheiro de Administração).

Anexo 1
Modelo de entrevista

Modelo de Roteiro de Entrevista por Competências

1) Visão Estratégica do Negócio com foco em resultado

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

Perguntas:

- Descreva uma situação, onde sua visão de mercado (futuro) o ajudou a atingir uma meta.
- Conte-nos sobre mudanças promovidas em sua gestão que contribuíram para o atingimento de metas e objetivos.

Comportamento 2: Responde pela 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? O que prioriza?
- Como você gerencia o orçamento junto com a sua equipe?
- 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:

- Como você gerencia o planejamento estratégico, 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 organização na comunidade e órgãos competentes defendendo projetos e iniciativas estratégicas.

Perguntas:

- Conte-nos sobre uma situação onde você posicionou/representou as diretrizes estratégicas de uma organização perante algum órgão ou a comunidade.
- Descreva uma situação onde precisou representar uma organização, 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?
- 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.

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 - 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.

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 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 organização 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?

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

Perguntas:

- ✓ Levando em consideração as regras e premissas de gestão, como você administra o seu processo decisório?
- ✓ Já precisou tomar uma decisão que pudesse ferir os padrões, políticas e valores? Como foi?
- ✓ Em um processo decisório, o que se deve evitar para não ferir os padrões, políticas e valores?

Anexo 2 – Planilha de Capacitação

DIRETOR					
Trilha	Ações de Capacitação	Tipo	Resultado Esperado	Provedor	
Cooperativismo e Cultura Sicoob	DNA SICOOB Integração Institucional	Boas Vindas Sicoob	Animar o sentimento de pertencimento ao Sicoob.	Sicoob Universidade	
		Cooperativismo de Crédito e Institucional	Habilidade de responder aos questionamentos sobre cooperativismo e sobre o Sicoob.		
		Sisbr - Uma visão Geral	Visão sistêmica do Sisbr e suas múltiplas interfaces		
		Formação em instituições financeiras (básico)	Ambientar-se no contexto do negócio do Sicoob.		
		Produtos e Serviços (básico)	Conhecer o portfólio de produtos e serviços.		
		Estrutura de Funcionamento das Cooperativas de Crédito	Orientar-se pela legislação vigente		
	DNA SICOOB Identidade Institucional	4 Minutos de Ética	Orientar-se pelos comportamentos éticos em relação a pessoas e processos.	Sicoob Universidade	
		Ética Sicoob	Orientar-se pelos comportamentos éticos alinhados ao Sicoob		
		Prevenção e fraude	Aumentar o conhecimento dos processos e reduzir o número de fraudes;		
		PLD/FT Dirigentes	Identificar, agir preventivamente a ações de tentativa de lavagem de dinheiro.		
		Risco Operacional Básico	Mapear e mitigar as principais fontes de risco operacional nas cooperativas.		
Conhecimentos Específicos	Instrumentalização Geral	Sisbr - Uma visão geral	Visão sistêmica do Sisbr e suas múltiplas interfaces	Sicoob Universidade	
		Plataforma: Atendimento/Consultas externas	Executar as principais rotinas por meio da plataforma		
		Plataforma: Conta Corrente	Executar as principais rotinas por meio da plataforma		
		Plataforma: Captação remunerada	Executar as principais rotinas por meio da plataforma		
		Plataforma: Conta capital	Executar as principais rotinas por meio da plataforma		
		Plataforma: Cálculo de Riscos e Limites - CRL	Executar as principais rotinas por meio da plataforma		
		Plataforma De Crédito	Executar as principais rotinas por meio da plataforma		
	Gestão de Negócios I	Sisbr analítico	Utilizar a ferramenta para prospecção de negócios	Sicoob Universidade	
		Gestão de Risco de Crédito	Ampliar os conhecimentos para melhor avaliação de risco da carteira de crédito afim de mitigar os riscos para a cooperativa e para o Sicoob.		
		Apuração e análise resultado	Avaliar o desempenho da cooperativa via relatórios PAD. APN - Indicadores - Gestão de Risco		
	Gestão de Negócios II	Sisbr Analítico Avançado	Realizar análises das carteiras, desempenho e impacto de processos utilizando o Sisbr Analítico	Sicoob Universidade	
	Gestão de Processos, Controles Internos e Riscos	Princípios de Controles Internos postulados pelo Comitê de Basileia	Atualizar sobre o conceito de Controle Interno e princípios do Comitê de Basileia, destacando seus fundamentos e aplicação aos processos organizacionais.		
		Gestão de Continuidade de Negócios	Ampliar os conhecimentos para lidar adequadamente com situações de descontinuidade		
	Estratégia, inovação e Sustentabilidade	Análise da Estratégia e o Planejamento Estratégico - Conceitos;	Ampliar o conhecimento técnico no que diz respeito à estratégia e ao Planejamento Estratégico, a fim de aprimorar as estratégias e práticas adotadas.	Central Unicoob	
		Planejamento Estratégico e sua aplicabilidade para as Cooperativas de Crédito;	Conhecer o plano estratégico do Sicoob e da Cooperativa com enfoque nos objetivos estratégicos estabelecidos afim de melhor amparar os processos decisórios.		
	Programas específicos	PCCC - Programa de Capacitação de Conselheiros Cooperativos	Preparar os dirigentes para o exercício da função e capacitar para a obtenção da certificação da Universidade Sicoob	Central Unicoob	
		QlikView	Condições de acompanhar os principais indicadores de desempenho da Cooperativa.		
Certificações Profissionais	Certificação de Dirigentes do Sicoob - FGV		Mensurar o nível de capacitação técnica dos dirigentes que respondem pela gestão e resultados das cooperativas.	Sicoob Universidade	
		CFA 10	Elevar o nível de conhecimento sobre o Sistema Financeiro Nacional e sobre as principais características dos produtos de investimentos que são ofertados pela cooperativa.		

Plano de Sucessão de Administradores do Sicoob Unidas

CONSELHEIRO DE ADMINISTRAÇÃO

	Trilha	Ações de Capacitação	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.	
		Sisbr - Uma visão Geral	vídeo	Visão sistêmica do Sisbr e suas múltiplas interfaces	
		Formação em Instituições financeiras (básico)	e-learning	Ambientar-se no contexto do negócio do Sicoob.	
		Produtos e Serviços (básico)	animação	Conhecer o portfólio de produtos e serviços.	
		Estrutura de Funcionamento das Cooperativas de Crédito	leitura	Orientar-se pela legislação vigente	
	DNA SICOOB Identidade Institucional	4 Minutos de Ética	Video	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	
		Prevenção a fraude	E-learning	Aumentar o conhecimento dos processos e reduzir o número de fraudes;	
		PLD/FT Dirigentes	E-learning	Identificar, agir preventivamente a ações de tentativa de lavagem de dinheiro.	
		Risco Operacional Básico	E-learning	Mapear e mitigar as principais fontes de risco operacional nas cooperativas	
Conhecimentos Específicos	Gestão de Negócios	Apuração e análise resultado	Video	Avaliar o desempenho da cooperativa via relatórios PAD, APN - Indicadores - Gestão de Risco	Sicoob Universidade
	Gestão Operacional	Cadastro - visão geral	Video	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	
		Gestão de Risco	E-learning	Analisar as regras e monitoramento de risco de mercado, crédito, liquidez e risco operacional	
	Gestão de Processos, Controles Internos e Riscos	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.	-
	Programas específicos	PCCC - Programa de Capacitação de Conselheiros Cooperativos	Presencial	Preparar os dirigentes para o exercício da função e capacitar para a obtenção da certificação da Universidade Sicoob	Central Unicoob
		QikView	Presencial	Condições de acompanhar os principais indicadores de desempenho da Cooperativa.	
	Certificações Profissionais	Certificação de Dirigentes do Sicoob - FGV	Sistêmica	Mensurar o nível de capacitação técnica dos dirigentes que respondem pela gestão e resultados das cooperativas.	Sicoob Universidade

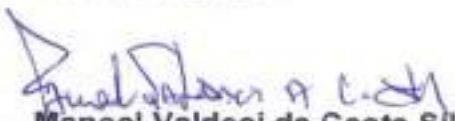
Conselheiros Presentes



Carlos Edilson Santana dos Santos
Presidente do
Conselho de Administração



Jose de Arimatéia da Cruz
Vice-Presidente



Manoel Valdeci da Costa Silva
Vice-Presidente



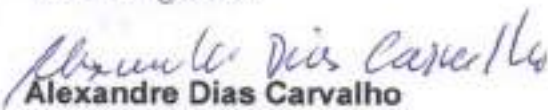
Marcio Felipe Santos Bechara
Vice-Presidente



Vera Lucia Souza Almeida
Vice-Presidente



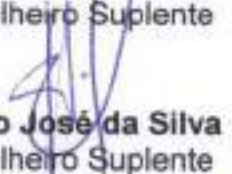
Juscelino Martins Alencar
Vice-Presidente



Alexandre Dias Carvalho
Conselheiro Suplente



Daniel Rogerio de Oliveira Filho
Conselheiro Suplente



Lazaro José da Silva
Conselheiro Suplente



Lindalva Rodrigues Fernandes
Conselheiro Suplente