

**PLANO DE SUCESSÃO DE ADMINISTRADORES**  
**COOPERATIVA DE CRÉDITO CREDISUDESTE LTDA - SICOOB CREDISUDESTE**  
**APROVADO NA ASSEMBLEIA GERAL ORDINÁRIA DE 25 DE ABRIL DE 2024.**

---

**1. Considerações gerais**

- 1.1 O Plano de Sucessão de Administradores do Sicoob Credisudeste 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, normativo que descreve sobre o processo eleitoral, Pacto de Ética do Sicoob e Programa de Integridade do Sicoob.
- 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) Indicação (Identificação); II) Validação; III) Avaliação; IV) Capacitação (Atualização de conhecimento) e para os Diretores V) Retenção.
- 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

- I.1 A indicação (identificação) dos possíveis candidatos ao Conselho de Administração ocorrerá conforme disposto no Estatuto Social e no Regulamento Eleitoral da cooperativa.
- I.2. O procedimento de Indicação (Identificação) é a verificação dos pré-requisitos exigidos pela regulamentação em vigor para o *futuro Conselheiro de Administração*.
- I.3 Para atendimento aos pré-requisitos do cargo as informações devem ser apresentadas e detalhadas no currículo e suficientemente evidenciadas por meio de documentos comprobatórios.
- I.3 A Identificação e checagem das informações apresentadas serão feitas mediante consulta em sistema de banco de dados disponíveis: fonte pública e privada de dados cadastrais, documentos, certificados ou outras solicitações do Banco Central do Brasil.

<b>Pré-requisitos ao cargo: Legais, Estatutários e Regimentais.</b>	<b>Cooperativas de Porte I, II e III</b>
a) Ser um associado ativo, tendo operado regularmente com a Cooperativa nos dois últimos exercícios sociais e demais condições previstas no Estatuto Social e no Regimento Eleitoral da Cooperativa.	Devem-se observar as condições exigidas.
b) Apresentar reputação ilibada: <ul style="list-style-type: none"><li>• Realizar pesquisa na internet com o nome do candidato e verificar a existência de informação que o desabone;</li><li>• Consultar empresas ou organizações que tenham vínculo com o candidato ou com algum parente de 1º grau. Caso seja identificado o vínculo, verificar a situação cadastral no sítio da receita federal (CNPJ empresa) a natureza, a integridade e a confiabilidade da organização administrada pelo candidato.</li><li>• Pesquisar se não há processo criminal ou inquérito policial a que esteja respondendo o candidato.</li><li>• Pesquisar se não há processo judicial ou administrativo que tenha relação com o Sistema Financeiro Nacional ou o Sistema de Pagamentos Brasileiro;</li><li>• Pesquisar a existência de processo relativo à insolvência, liquidação, intervenção, falência ou recuperação em relação ao candidato;</li><li>• Pesquisar a existência de inadimplemento de obrigações em relação ao candidato, por meio de pesquisa no Sisbr, nos bancos de dados cadastrais e órgãos fazendários, nos cartórios de protesto de títulos competentes, nas secretarias estadual e municipal de fazenda competentes; na Receita Federal do Brasil, nos tribunais de contas da União e estaduais competentes e nos sítios dos tribunais de cada região.</li><li>• Pesquisar se não há outras situações, ocorrências ou circunstâncias análogas.</li></ul>	

<p>c) Ser residente no país:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 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;</li> </ul>	
<p>d) Não estar impedido por lei especial, nem condenado por crime falimentar, de sonegação fiscal, de prevaricação, de corrupção ativa ou passiva, de concussão, de peculato, contra a economia popular, a fé pública, a propriedade ou o Sistema Financeiro Nacional, ou condenado a pena que vede, ainda que temporariamente, o acesso a cargos públicos:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Emitir os seguintes documentos: certidão de antecedentes criminais (sítio da Polícia Federal); certidões negativas, nada consta cível, criminal, entre outras disponíveis nos sítios dos tribunais de cada região e comprovante de regularidade no Cadastro de Emitentes de Cheques sem Fundos do Banco Central do Brasil (CCF).</li> <li>• Obter declaração do indicado.</li> </ul>	
<p>e) não estar declarado inabilitado ou suspenso para o exercício de cargos em órgãos estatutários ou contratuais em instituições autorizadas a funcionar pelo Banco Central do Brasil ou em entidades de previdência complementar, sociedades seguradoras, sociedades de capitalização, companhias abertas ou entidades sujeitas à supervisão da Comissão de Valores Mobiliários:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Verificar a situação jurídica no sítio do Banco Central do Brasil.</li> <li>• Obter declaração do indicado.</li> </ul>	
<p>f) Não estar declarado falido ou insolvente.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Realizar pesquisa da situação cadastral no Sisbr.</li> <li>• Realizar pesquisa em bancos de dados cadastrais.</li> <li>• Obter declaração do indicado.</li> </ul>	
<p>g) 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>	

I.4 As condições acima, previstas na Resolução CMN 4.970/2021 serão avaliadas à luz dos normativos emanados do Conselho Monetário Nacional e do Banco Central do Brasil.

<b>Pré-requisitos desejáveis ao cargo: Formação</b>	<b>Cooperativas de portes I, II e III</b>
<p>a) Formação acadêmica e certificações:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Curso Superior Concluído, preferencialmente nas áreas de exatas ou ciências sociais aplicadas; e</li> <li>• Certificação de Conselheiros em Governança Corporativa, realizada em instituições de reconhecida reputação.</li> </ul>	<p>Certificado acadêmico; Certificado de conclusão.</p>
<b>Pré-requisitos ao cargo: Experiência</b>	<b>Cooperativas de portes I, II e III</b>

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

I.5 Este documento não se sobrepõe às exigências contidas no normativo sobre eleição da entidade.

I.6 É responsabilidade do Coordenador/Representante de chapa, durante a composição da mesma, observar o perfil, os requisitos e critérios mínimos estabelecidos, a fim de garantir a aderência dos candidatos aos itens exigidos.

I.7 Aqueles associados que se candidatarem ao cargo de Conselheiro de Administração deverão seguir o seguinte fluxo:

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

## Etapa II – Validação

II.1 Caberá à Comissão Eleitoral conduzir a etapa de validação da documentação dos candidatos de forma presencial, adotando as providências previstas no Regimento Eleitoral, realizar a triagem e verificação da documentação dos candidatos ao cargo de

Conselheiro de Administração através da avaliação do cumprimento das condições previstas no subitem I.4.

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

III.1 A avaliação é uma técnica de coleta de dados com perguntas predefinidas que norteiam o exercício da função.

III.2 A coleta de dados é realizada anualmente (preferencialmente durante o mês de dezembro de cada exercício), e eles serão compilados e reportados ao colegiado (preferencialmente no mês de janeiro) para efeito de definição de plano de ação.

III.3 No processo deve haver segurança para que as avaliações não sejam objeto de retaliação ou constrangimento entre os agentes de governança.

III.4 Por esse motivo é fundamental que os resultados sejam enviados de forma segura para uma fonte neutra (que será definida pelo próprio colegiado, antes do início do processo de avaliação), que processará os dados e os apresentará de forma consolidada para discussão e posterior definição (pelo próprio colegiado) de plano de ação para aprimoramento das atividades realizadas pelo Conselho de Administração.

III.5 O processo de avaliação segue as seguintes premissas:

- a. a autoavaliação que tem como propósito possibilitar uma autorreflexão do conselheiro e conscientização sobre seu impacto individual na dinâmica e funcionamento do grupo.;
- b. a avaliação é conduzida pelo presidente do Conselho de Administração, que pode contar com o apoio metodológico e procedimental de profissionais das áreas internas da organização, bem como promover uma dinâmica diferenciada para a obtenção dos dados (por exemplo: agendamento de uma entrevista ou o envio do formulário e definição de prazo para preenchimento).;
- c. a técnica de coleta de dados empregada é o questionário com perguntas fechadas que consideram as 4 (quatro) dimensões:

<b>Tema das perguntas</b>	<b>Número das perguntas no questionário</b>
Estratégia de negócios e riscos corporativos	1 a 6
Dinâmica do Conselho de Administração e participação dos conselheiros	7 a 27
Desempenho individual	28 a 35

### **Etapa IV- Capacitação**

IV.1 Ações de desenvolvimento com o objetivo de aperfeiçoar ou adquirir conhecimentos necessários e alinhá-los aos valores e propósito da Cooperativa.

- IV.2 A Cooperativa tem o papel de oferecer capacitação contínua sobre os temas relevantes para formação dos Conselheiros.
- IV.3 A capacitação contínua é pré-requisito para uma governança apoiada nas boas práticas de gestão e deve ser compromisso do candidato (Tal compromisso deverá constar na Declaração constante como Anexo IV do Regimento Eleitoral).
- IV.4 As ações de capacitação constarão do Plano Institucional de Capacitação de Dirigentes, aprovado anualmente pelo Conselho de Administração do Centro Cooperativo Sicoob - CCS.
- IV.5 Seu cumprimento será monitorado para efeito de renovação da Certificação de Dirigentes, obrigatória para os diretores e facultativa para os conselheiros nos termos da Política de Certificação de Dirigentes.
- IV.6 Para formação básica de futuros conselheiros, recomenda-se, antes da eleição, a realização de trilhas de aprendizado disponíveis no Plano Institucional de Capacitação de Dirigentes.

### **3. Diretoria Executiva**

#### **Etapa I – Identificação**

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

<b>Pré-requisitos ao cargo: Legais, Estatutários e Regimentais.</b>	<b>Cooperativas de portes I, II e III</b>
<p>a) Apresentar reputação ilibada:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Realizar pesquisa na internet com o nome do candidato e verificar a existência de informação que desabone;</li> <li>• Pesquisar se não há processo criminal ou inquérito policial a que esteja respondendo o candidato.</li> </ul>	<p>Devem-se observar as condições exigidas.</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pesquisar se não há processo judicial ou administrativo que tenha relação com o Sistema Financeiro Nacional ou o Sistema de Pagamentos Brasileiro;</li> <li>• Pesquisar a existência de processo relativo à insolvência, liquidação, intervenção, falência ou recuperação em relação ao candidato;</li> <li>• Pesquisar a existência de inadimplemento de obrigações em relação ao candidato, por meio de pesquisa no Sisbr, nos bancos de dados cadastrais e órgãos fazendários, nos cartórios de protesto de títulos competentes, nas secretarias estadual e municipal de fazenda competentes; na Receita Federal do Brasil, nos tribunais de contas da União e estaduais competentes e nos sítios dos tribunais de cada região.</li> <li>• Pesquisar se não há outras situações, ocorrências ou circunstâncias análogas.</li> </ul>	
<p>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.</p>	
<p>c) Não estar impedido por lei especial, nem condenado por crime falimentar, de sonegação fiscal, de prevaricação, de corrupção ativa ou passiva, de concussão, de peculato, contra a economia popular, a fé pública, a propriedade ou o Sistema Financeiro Nacional, ou condenado a pena que vede, ainda que temporariamente, o acesso a cargos públicos:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Emitir os seguintes documentos: certidão de antecedentes criminais (Portal Gov.br, ou sítio da Polícia Federal e da Polícia Civil); certidões negativas, nada consta cível, criminal, dentre outras disponíveis nos sítios dos tribunais de cada região e comprovante de regularidade no Cadastro de Emitentes de Cheques sem Fundos do Banco Central (CCF).</li> <li>• Obter declaração do indicado</li> </ul>	
<p>d) Não estar declarado inabilitado ou suspenso para o exercício de cargos em órgãos estatutários ou contratuais em instituições autorizadas a funcionar pelo Banco Central do Brasil ou em entidades de previdência complementar, sociedades seguradoras, sociedades de capitalização, companhias abertas ou entidades sujeitas à supervisão da Comissão de Valores Mobiliários:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Verificar situação jurídica no sítio do Banco Central do Brasil.</li> <li>• Obter declaração do indicado</li> </ul>	
<p>e) Não estar declarado falido ou insolvente.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Realizar pesquisa da situação cadastral no Sisbr.</li> <li>• Realizar pesquisa em bancos de dados cadastrais;</li> <li>• Obter declaração do indicado.</li> </ul>	
<p>f) 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>	

<b>Pré-requisitos ao cargo: Formação</b>	<b>Cooperativas de portes I, II e III</b>
<p>Para Candidatos internos ou externos:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Formação acadêmica e certificações:</li> <li>• Curso Superior concluído (preferencialmente nas áreas de exatas ou ciências sociais aplicadas) ou larga experiência;</li> <li>• Conhecimentos em contabilidade, riscos, tributos e legislação;</li> <li>• Conhecimentos avançados nos assuntos que estarão sob sua gestão;</li> <li>• Pós-graduação concluída em áreas gerenciais ou finanças (exigível unicamente para candidatos com curso superior);</li> <li>• ANBIMA CPA10 e/ou certificação superior.</li> </ul> <p>Para candidatos externos:</p>	<p>Certificado acadêmico; Certificado de conclusão.</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Participação em Cursos, Congressos, Conferências e Seminários na área financeira voltados ao constante aperfeiçoamento profissional.</li> </ul> <p>Para candidatos internos:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Participação em Cursos, Congressos, Conferências e Seminários relativos à área financeira com foco constante no aperfeiçoamento profissional, comprovado via certificado.</li> <li>• Aprovação na certificação de dirigentes ofertada por instituição parceira do Sicoob Universidade.</li> </ul>	
<b>Pré-requisitos ao cargo: Experiência e habilidades</b>	<b>Cooperativas de portes I, II e III</b>
<p>a) Capacidade técnica e gerencial, verificando, dentre outros, não cumulativamente:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Experiência mínima de 5 anos como gestor na área financeira e/ou de empresas/negócios;</li> <li>• Experiência na tomada de decisões a partir da análise de relatórios gerenciais;</li> <li>• Vivência na gestão de equipes e desenvolvimento de pessoas;</li> <li>• Vivência em planejamento e gestão orçamentária;</li> <li>• Vivência na definição e implantação de Planejamento Estratégico;</li> <li>• Realização de prestação de contas e fechamentos financeiros parciais e globais;</li> <li>• Capacidade diagnóstica no que tange às necessidades de recursos humanos, financeiros, tecnológicos, físicos etc.;</li> <li>• Vivência na estruturação e otimização de processos e recursos;</li> <li>• Experiência na análise e viabilidade operacional e financeira de projetos;</li> <li>• Vivência no assessoramento da alta gestão nos processos de tomada de decisão.</li> </ul> <p>b) Conhecimentos em:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Visão estratégica, sistêmica e de longo prazo;</li> <li>• Melhores práticas de governança;</li> <li>• Legislação aplicável às funções do cargo;</li> <li>• Perfil de risco da entidade;</li> <li>• Análise e gestão de risco de crédito; Mercado financeiro e gestão de ativos; Planejamento orçamentário.</li> <li>• Relatórios gerenciais, contábeis e financeiros.</li> </ul>	<p>Análise curricular; Análise documental. Entrevista – individual/coletiva – coordenada por 1 (um) ou 2 (dois) membros do Conselho de Administração</p>

c) habilidades interpessoais - recomenda-se aferir: <ul style="list-style-type: none"> <li>• capacidade de trabalhar em equipe;</li> <li>• capacidade de liderar e influenciar pessoas; autogestão; comunicação.</li> </ul>	Avaliação técnica e psicológica utilizando recursos fornecidos pela Cooperativa
<b>Pré-requisitos ao cargo: Disponibilidade</b>	<b>Cooperativas de portes I, II e III</b>
a) Disponibilidade de tempo integral.	Análise curricular; Análise documental.

I.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

II.1 O Conselho de Administração é responsável pela triagem e verificação da documentação dos candidatos ao cargo de diretor para atendimento de requisitos apresentados na etapa anterior.

II.2 A definição do perfil deve conter o escopo das competências, traços de personalidade e estilo de liderança almejados.

II.3 De forma a oferecer suporte técnico e transparência na etapa de Validação, recomenda-se que o Conselho de Administração acione o setor de Recursos Humanos da Cooperativa ou do Sicoob Central Crediminas, que o apoiará:

- a. Na contratação de consultoria especializada;
- b. Na orientação desta consultoria quanto à definição do perfil, dos instrumentos e metodologias a serem utilizadas.

II.4 Compete ao Conselho de Administração, por meio de no mínimo 2 Conselheiros de Administração, e caso necessário, com o apoio do RH do Sicoob Central Crediminas, conduzir a checagem das exigências previstas na etapa de identificação e perfil comportamental conforme disposto na tabela abaixo.

<b>Crítérios de Validação</b>	<b>Instrumentos de aferição</b>
a) Competências profissionais (Anexo 2);	Roteiro de Entrevista por Competências
b) Estilo de liderança ( <i>assessment</i> );	Avaliação técnica e psicológica utilizando recursos fornecidos pela Cooperativa
c) Traços de personalidade ( <i>assessment</i> );	Avaliação técnica e psicológica utilizando recursos fornecidos pela Cooperativa

II.5 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.

II.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 III - Avaliação

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

III.2 A condução da avaliação de desempenho é de responsabilidade:

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

III.3 Compete ao presidente do Conselho reportar o resultado da realização do ciclo anual das avaliações de desempenho ao Conselho de Administração.

III.4 As avaliações realizadas seguirão o modelo sistêmico parametrizado na plataforma utilizada para avaliação de desempenho dos empregados, como, por exemplo, o Sistema de Gestão de Pessoas (*Success*) que, além de contemplarem indicadores comportamentais, poderão incluir também as metas previamente recomendadas:

Critérios de avaliação: Competências	Cooperativas de portes I, II e III
<p>a) <b>Visão Estratégica do Negócio com foco em resultado</b> – definir e disseminar estratégias competitivas de desempenho empresarial com foco no mercado financeiro e no cenário político econômico para consolidar a atuação do Sicoob no Sistema Financeiro Nacional:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Acompanha o alcance de objetivos e metas da Diretoria Executiva sob sua responsabilidade, entregando resultados concretos e de qualidade, com foco estratégico no médio e longo prazo;</li><li>• Responde pelos resultados da Diretoria Executiva e pela condução de projetos e iniciativas estratégicas de âmbito corporativo, monitorando indicadores e atuando preventivamente para evitar riscos que possam comprometer a eficiência ou impactar nos resultados.</li></ul>	<p>Escala de aferição</p> <p>1 – Ponto de atenção 2 – Atende parcialmente 3 – Atende 4 – Supera</p>
<p>b) <b>Foco na Eficiência e Eficácia</b> – agregar valor ao Sicoob por meio da otimização de recursos e identificação de oportunidades de negócios:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Define prioridades sobre orçamento e alocação de recursos em sua Diretoria Executiva, influenciando a definição de prioridades e investimentos da Cooperativa;</li><li>• Garante a consistência entre o planejamento de sua Diretoria Executiva e a estratégia organizacional, respondendo pelo alinhamento de seus gestores às diretrizes definidas.</li></ul>	

<p>c) <b>Relacionamento Institucional</b> – representar o Sicoob e zelar pela sua imagem institucional articulando e estabelecendo alianças estratégicas para fortalecimento da marca:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Representa internamente projetos e iniciativas estratégicas de âmbito corporativo, com foco na cooperação, integração de esforços e para a realização dos objetivos conjuntos;</li> <li>• Articula-se, interna e externamente, estabelecendo contatos e parcerias estratégicas, com foco na cooperação e integração de esforços para o alcance de benefícios conjuntos.</li> </ul>	
<p>d) <b>Visão de Mercado</b> – posicionar o Sicoob como agente de desenvolvimento local, defendendo a sustentabilidade econômica da Cooperativa e sua expansão, a fim de atender as necessidades do seu mercado:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Acompanha as principais variáveis e tendências relacionadas ao negócio, discutindo e planejando, junto a seus pares, ações corporativas para assegurar o posicionamento da Cooperativa;</li> <li>• Demonstra equilíbrio e foco em suas decisões atuando com dinamismo e flexibilidade em cenários que envolvem alto grau de incerteza, mantendo o nível de eficiência e produtividade da entidade.</li> </ul>	
<p>e) <b>Liderança</b> – ser referência para o Sicoob na gestão e no reconhecimento do seu capital humano e inspirar a formação de talentos e de equipes de alto desempenho:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Define (em colegiado) as estratégias da Cooperativa (foco no longo prazo) e as dissemina, contextualizando suas implicações e contribuindo para a construção de uma visão integrada dos gestores e profissionais da Cooperativa;</li> </ul>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Delega responsabilidades e desafios ao grupo gerencial sob sua responsabilidade, definindo papéis e mobilizando-os para o alcance dos resultados organizacionais.</li> </ul>	
<p>f) <b>Tomada de decisão</b> - tomar decisões consistentes com os objetivos estabelecidos considerando riscos e impactos na Cooperativa:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Identifica oportunidades para a entidade e assume desafios, decisões e riscos calculados na diretoria, com visão dos impactos na cadeia de valor e nos resultados de médio e longo prazos;</li> <li>• Toma decisões com visão corporativa e julgamento independente, tendo como premissa padrões, políticas e valores da Cooperativa.</li> </ul>	

III.5 Recomenda-se que a finalização do ciclo anual de realização da avaliação de desempenho dos diretores e sucessores seja viabilizada de forma a permitir o reporte ao Conselho de Administração, antes da realização da Assembleia Geral Ordinária.

## Etapa IV - Capacitação

IV.1 Ações de desenvolvimento com o objetivo de aperfeiçoar ou adquirir as competências e conhecimentos necessários e alinhá-los aos valores e propósito da Cooperativa.

IV.2 A Cooperativa tem o papel de oferecer a capacitação contínua sobre os temas relevantes para formação de líderes.

- IV.3 O processo de capacitação deve contemplar um plano de desenvolvimento das competências avaliadas na etapa anterior. Esse procedimento tem como principal objetivo reforçar as competências que apresentaram o resultado acima do esperado e promover a aquisição daquelas que contribuirão para o bom desempenho no exercício da gestão.
- IV.4 A capacitação contínua é pré-requisito para uma governança apoiada nas boas práticas de gestão.
- IV.5 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.
- IV.6 As ações de capacitação constarão do Plano Institucional de Capacitação de Dirigentes, aprovado anualmente pelo Conselho de Administração do Centro Cooperativo Sicoob - CCS.
- IV.7 Caso o Diretor, após a posse, não se submeta à capacitação continuada na forma acima, caberá ao Conselho de Administração deliberar se o mesmo permanecerá ou não no cargo de Diretor.

#### **Etapa V – Retenção de diretores**

- V.1 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 Centro Cooperativo Sicoob – CCS e das práticas de mercado.
- V.2 A proposta de remuneração de administradores (enviada pelo Conselho de Administração) é apreciada anualmente pela Assembleia Geral Ordinária.

**Anexo 1**  
**Avaliação de desempenho de conselheiros de administração**  
**(autoavaliação)**

**I - Estratégia de Negócios e Riscos Corporativos**

1. Você conhece, entende e atua como guardião da missão, da visão, dos valores, da estratégia e dos planos de negócios do Sicoob?

Não/ Há necessidade significativa de melhoria;  
 Algumas vezes/ Há espaço para melhoria;  
 Na maioria das vezes / Adequado;  
 Sim/ Excelente;  
 Desconheço/ Não se aplica.

2. O Conselho de Administração supervisiona, de forma adequada, o Planejamento Estratégico e o orçamento durante o ano, monitorando o progresso do que foi planejado versus o realizado?

Não/ Há necessidade significativa de melhoria;  
 Algumas vezes/ Há espaço para melhoria;  
 Na maioria das vezes / Adequado;  
 Sim/ Excelente;  
 Desconheço/ Não se aplica.

3. Os conselheiros estão focados nas questões estratégicas dos negócios da cooperativa, priorizando perante a Diretoria Executiva, as questões relevantes e de maior impacto nos resultados? Além disso, acompanham as ações da Diretoria Executiva?

Não/ Há necessidade significativa de melhoria;  
 Algumas vezes/ Há espaço para melhoria;  
 Na maioria das vezes / Adequado;  
 Sim/ Excelente;  
 Desconheço/ Não se aplica.

4. O Conselho de Administração acompanha os processos de controles internos e verifica se eles estão adequados para identificar e monitorar os riscos e proteger os

ativos, garantindo a acurácia e qualidade das informações submetidas pela Diretoria Executiva?

- Não/ Há necessidade significativa de melhoria;
- Algumas vezes/ Há espaço para melhoria;
- Na maioria das vezes / Adequado;
- Sim/ Excelente;
- Desconheço/ Não se aplica.

5. O Conselho de Administração acompanha e discute regularmente com a Diretoria Executiva sobre a gestão de riscos corporativos e a exposição a riscos que podem impactar os resultados e a longevidade da organização?

- Não/ Há necessidade significativa de melhoria;
- Algumas vezes/ Há espaço para melhoria;
- Na maioria das vezes / Adequado;
- Sim/ Excelente;
- Desconheço/ Não se aplica.

6. O Conselho de Administração conhece e entende a dinâmica dos processos e rotinas das diversas áreas da Cooperativa e agências?

- Não/ Há necessidade significativa de melhoria;
- Algumas vezes/ Há espaço para melhoria;
- Na maioria das vezes / Adequado;
- Sim/ Excelente;
- Desconheço/ Não se aplica.

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

7. 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.)?

- Não/ Há necessidade significativa de melhoria;
- Algumas vezes/ Há espaço para melhoria;
- Na maioria das vezes / Adequado;
- Sim/ Excelente;

Desconheço/ Não se aplica.

8. O Conselho de Administração interage de forma adequada com os associados do Sicoob Credisudeste?

Não/ Há necessidade significativa de melhoria;

Algumas vezes/ Há espaço para melhoria;

Na maioria das vezes / Adequado;

Sim/ Excelente;

Desconheço/ Não se aplica.

9. O Conselho de Administração possui um Regimento Interno e o segue em todas as suas atividades?

Não/ Há necessidade significativa de melhoria;

Algumas vezes/ Há espaço para melhoria;

Na maioria das vezes / Adequado;

Sim/ Excelente;

Desconheço/ Não se aplica.

10. O Conselho de Administração zela pelo monitoramento do cumprimento das Políticas institucionais, bem como de quaisquer outras iniciativas as quais o Sicoob tenha aderido, tais como Pacto de Ética, Pacto Sistêmico/Planejamento Estratégico, Plano de Sustentabilidade etc.?

Não/ Há necessidade significativa de melhoria;

Algumas vezes/ Há espaço para melhoria;

Na maioria das vezes / Adequado;

Sim/ Excelente;

Desconheço/ Não se aplica.

11. O Conselho de Administração comunica, claramente, à Diretoria Executiva e aos respectivos responsáveis, suas necessidades de informações?

Não/ Há necessidade significativa de melhoria;

Algumas vezes/ Há espaço para melhoria;

Na maioria das vezes / Adequado;

Sim/ Excelente;

Desconheço/ Não se aplica.

12. As reuniões do Conselho de Administração são realizadas com a frequência adequada?

Não/ Há necessidade significativa de melhoria;

Algumas vezes/ Há espaço para melhoria;

Na maioria das vezes / Adequado;

Sim/ Excelente;

Desconheço/ Não se aplica.

13. 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?

Não/ Há necessidade significativa de melhoria;

Algumas vezes/ Há espaço para melhoria;

Na maioria das vezes / Adequado;

Sim/ Excelente;

Desconheço/ Não se aplica.

14. Nas reuniões do Conselho de Administração há tempo suficiente para discussão dos assuntos apresentados? Há equilíbrio entre o tempo de apresentação e debate?

Não/ Há necessidade significativa de melhoria;

Algumas vezes/ Há espaço para melhoria;

Na maioria das vezes / Adequado;

Sim/ Excelente;

Desconheço/ Não se aplica.

15. A documentação/material para as reuniões é disponibilizada com tempo de antecedência para preparação adequada dos conselheiros?

Não/ Há necessidade significativa de melhoria;

Algumas vezes/ Há espaço para melhoria;

Na maioria das vezes / Adequado;

Sim/ Excelente;

Desconheço/ Não se aplica.

16. A documentação/material disponibilizado para as reuniões é preparada(o) de acordo com a demanda dos conselheiros, apresentando sínteses executivas e propostas claras e objetivas?

- Não/ Há necessidade significativa de melhoria;
- Algumas vezes/ Há espaço para melhoria;
- Na maioria das vezes / Adequado;
- Sim/ Excelente;
- Desconheço/ Não se aplica.

17. Você percebe que os conselheiros se preparam, adequadamente, para as reuniões e têm participação efetiva durante as apresentações e os debates, fazendo perguntas adequadas e pertinentes à Diretoria?

- Não/ Há necessidade significativa de melhoria;
- Algumas vezes/ Há espaço para melhoria;
- Na maioria das vezes / Adequado;
- Sim/ Excelente;
- Desconheço/ Não se aplica.

18. Existe e funciona o Portal de Governança?

- Não/ Há necessidade significativa de melhoria;
- Algumas vezes/ Há espaço para melhoria;
- Na maioria das vezes / Adequado;
- Sim/ Excelente;
- Desconheço/ Não se aplica.

19. Os conselheiros acompanham o cumprimento dos objetivos estratégicos estabelecidos e participam dos debates, agregando valor às decisões?

- Não/ Há necessidade significativa de melhoria;
- Algumas vezes/ Há espaço para melhoria;
- Na maioria das vezes / Adequado;
- Sim/ Excelente;
- Desconheço/ Não se aplica.

20. Além das reuniões formais, há discussões informais que promovam a integração do Conselho de Administração?

Não/ Há necessidade significativa de melhoria;

Algumas vezes/ Há espaço para melhoria;

Na maioria das vezes / Adequado;

Sim/ Excelente;

Desconheço/ Não se aplica.

21. O respeito pessoal e profissional predomina nas relações entre os conselheiros e com a Diretoria Executiva?

Não/ Há necessidade significativa de melhoria;

Algumas vezes/ Há espaço para melhoria;

Na maioria das vezes / Adequado;

Sim/ Excelente;

Desconheço/ Não se aplica.

22. O Conselho de Administração conta com a quantidade e qualidade de comitês requeridos às suas necessidades (estratégia, RH, auditoria, finanças, sustentabilidade etc.)?

Não/ Há necessidade significativa de melhoria;

Algumas vezes/ Há espaço para melhoria;

Na maioria das vezes / Adequado;

Sim/ Excelente;

Desconheço/ Não se aplica.

23. O Conselho de Administração tem ciência dos eventos institucionais promovidos ou apoiados pelo Sicoob Credisudeste, participando de forma ativa sempre que necessário?

Não/ Há necessidade significativa de melhoria;

Algumas vezes/ Há espaço para melhoria;

Na maioria das vezes / Adequado;

Sim/ Excelente;

Desconheço/ Não se aplica.

24. O Conselho de Administração dedica tempo suficiente e realiza trabalho adequado na avaliação da Diretoria Executiva e do próprio Conselho?

Não/ Há necessidade significativa de melhoria;

Algumas vezes/ Há espaço para melhoria;

Na maioria das vezes / Adequado;

Sim/ Excelente;

Desconheço/ Não se aplica.

25. O Conselho de Administração conhece e dedica tempo suficiente, estabelecendo diretrizes para o cumprimento das políticas de sucessão de administradores?

Não/ Há necessidade significativa de melhoria;

Algumas vezes/ Há espaço para melhoria;

Na maioria das vezes / Adequado;

Sim/ Excelente;

Desconheço/ Não se aplica.

26. O Conselho de Administração tem sido um ambiente/colegiado de aconselhamento para o diretor-presidente e seus subordinados (Diretoria Executiva)?

Não/ Há necessidade significativa de melhoria;

Algumas vezes/ Há espaço para melhoria;

Na maioria das vezes / Adequado;

Sim/ Excelente;

Desconheço/ Não se aplica.

27. O conselheiro entende que existe uma clara separação entre as decisões/funções do Conselho de Administração e da Diretoria Executiva?

Não/ Há necessidade significativa de melhoria;

Algumas vezes/ Há espaço para melhoria;

Na maioria das vezes / Adequado;

Sim/ Excelente;

Desconheço/ Não se aplica.

### III. Desempenho Individual

28. Você considera que seu preparo pessoal, dedicação e disponibilidade de tempo para o desempenho de suas atividades enquanto conselheiro são adequados?

Não/ Há necessidade significativa de melhoria;

Algumas vezes/ Há espaço para melhoria;

Na maioria das vezes / Adequado;

Sim/ Excelente;

Desconheço/ Não se aplica.

29. Sua postura predominante nas reuniões do Conselho de Administração tem sido ativa e construtiva, de modo a contribuir para as discussões e deliberações?

Não/ Há necessidade significativa de melhoria;

Algumas vezes/ Há espaço para melhoria;

Na maioria das vezes / Adequado;

Sim/ Excelente;

Desconheço/ Não se aplica.

30. Você contribui para a elaboração e cumprimento da pauta da reunião, evitando assuntos estranhos à ordem do dia, para o adequado andamento dos trabalhos?

Não/ Há necessidade significativa de melhoria;

Algumas vezes/ Há espaço para melhoria;

Na maioria das vezes / Adequado;

Sim/ Excelente;

Desconheço/ Não se aplica.

31. Tendo em vista a importância de seu aperfeiçoamento contínuo no papel de conselheiro, você tem procurado participar de cursos de atualização ou certificação?

Não/ Há necessidade significativa de melhoria;

Algumas vezes/ Há espaço para melhoria;

Na maioria das vezes / Adequado;

Sim/ Excelente;

Desconheço/ Não se aplica.

32. Quando você tem conflitos de interesse pessoal na matéria colocada em votação, sua postura é a de declarar-se impedido?

Não/ Há necessidade significativa de melhoria;

Algumas vezes/ Há espaço para melhoria;

Na maioria das vezes / Adequado;

Sim/ Excelente;

Desconheço/ Não se aplica.

33. Age com ética e responsabilidade no exercício da função (observa o previsto no Pacto de Ética do Sicoob)?

Não/ Há necessidade significativa de melhoria;

Algumas vezes/ Há espaço para melhoria;

Na maioria das vezes / Adequado;

Sim/ Excelente;

Desconheço/ Não se aplica.

34. Na qualidade de conselheiro, quais são as suas sugestões para melhorar a atuação do Conselho de Administração?

35. Na qualidade de conselheiro, qual sua proposta de trabalho para o Conselho de Administração, considerando o próximo exercício fiscal?

## **Anexo 2**

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

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

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

**Perguntas:**

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

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

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

**Perguntas:**

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

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

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

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

**Perguntas:**

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

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

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

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

**Perguntas:**

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

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

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

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

**Perguntas:**

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

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

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

**Perguntas:**

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

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

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

#### 4) Visão de Mercado

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

**Perguntas:**

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

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

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

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

**Perguntas:**

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

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

#### 5) Liderança

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

**Perguntas:**

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

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

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

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

## **Perguntas:**

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

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

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

## **6) Tomada de decisão**

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

### **Perguntas:**

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

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

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

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

### **Perguntas:**

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

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

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

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

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