



**PLANO DE SUCESSÃO DE  
ADMINISTRADORES  
DA COOPERATIVA DE POUPANÇA E  
CRÉDITO MÚTUO DOS EMPRESÁRIOS E  
PROFISSIONAIS LIBERAIS DO OESTE  
PAULISTA - SICOOB PAULISTA**



# Plano de Sucessão de Administradores da Cooperativa de Crédito de Livre Admissão do Estado de São Paulo - Sicoob Paulista

---

## Objetivo do Plano

Estabelecer normas e procedimentos que regulam a operacionalização e o acompanhamento do Plano de Sucessão de Administradores da Cooperativa de Crédito de Livre Admissão do Estado de São Paulo – Sicoob Paulista, 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 que é composta pelo Conselho de Administração, pelo Conselho Fiscal e pela Diretoria Executiva.

1. Este Plano de Sucessão do Sicoob Paulista:

Segue as diretrizes da Política de Sucessão de Administradores do Sicoob em nível de Brasil;

- a) Caracteriza-se pelo planejamento estrategicamente alinhado às boas práticas de governança;
- b) É complementar ao Estatuto Social do Sicoob Paulista e ao Regulamento Eleitoral.
- c) É voltado à alta administração do Sicoob Paulista: Conselho de Administração, Conselho Fiscal e Diretoria - e seus potenciais sucessores.

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

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

3. Este Plano de Sucessão é voltado à alta administração, Conselho de Administração, Conselho Fiscal e Diretoria Executiva do Sicoob Paulista e seus potenciais sucessores, e contempla processos distintos para o Conselho de Administração e Conselho Fiscal e para a Diretoria Executiva.

4. Para a finalidade deste Plano de Sucessão, o Conselho de Administração e o Conselho Fiscal são subdivididos em três grupos, sendo:

- a) Futuro Conselheiro - 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, Regulamento Eleitoral, e o estatuto social do Sicoob Paulista;
- b) Conselheiro 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 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.

## Plano de Sucessão de Administradores da Cooperativa de Crédito de Livre Admissão do Estado de São Paulo - Sicoob Paulista

---

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

- I) Candidatos ao cargo de diretor proveniente de seleção interna - o atual empregado do Sicoob Paulista, em desenvolvimento de carreira, com perfil adequado para a sucessão. O candidato deve passar pelas 4 etapas citadas no item 2: Identificação, Seleção, Avaliação, Capacitação;
- II) Candidatos ao cargo de diretor proveniente de seleção externa - o profissional a ser selecionado no mercado. O candidato deve passar pelas 4 etapas citadas no item 2 Identificação, Seleção, Avaliação, Capacitação;

6. Este 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. Da 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 e do Conselho Fiscal

7.1.1 Para a Eleição dos membros de cada Conselho **será considerado preferencialmente que os associados que irão compor a chapa para ocupação dos cargos**, conforme previsto no Regulamento Eleitoral e Estatuto do Sicoob Paulista, **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;**

7.1.2 Não sendo possível que todos os membros que compõem a chapa, atendam plenamente a todos os requisitos que constam dos itens “a”, “b” e “c”, do item 7.1.1., será imperativo que 50% (cinquenta por cento) dos membros da chapa atendam aos requisitos concomitantemente, cabendo aos demais o compromisso de firmar declaração que nos próximos 180 dias após a sua posse, irão participar de cursos disponibilizados pelo Sicoob Paulista e pelo Sicoob Confederação, com a finalidade de cumprir plenamente as exigências contidas nesse item.

## **7.2. Conselho de Administração e Conselho Fiscal - Etapa I – Identificação**

**I.1** O procedimento de identificação é a verificação, para o futuro Conselheiro, 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”.

**I.2.** Esta etapa não cabe ao Conselheiro em exercício de 1º mandato nem ao Conselheiro em recondução de mandato, **uma vez que já foram identificados.**

**I.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;**

**I.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.

Os Pré-requisitos ao cargo de Conselheiro de Administração ou ao cargo de Conselheiro Fiscal devem ser comprovados conforme orientações abaixo:
a) apresentar reputação ilibada: <ul style="list-style-type: none"><li>realizar pesquisa na internet com o nome do candidato e verificar a existência de informação que o desabone;</li><li>consultar empresas ou organizações que tenham vínculo com o candidato ou com algum parente de 1º grau. Caso seja identificado o vínculo, verificar a situação cadastral no sítio da receita federal (CNPJ empresa) a natureza, a integridade e a confiabilidade da organização administrada pelo candidato.</li></ul>
b) ser residente no país: solicitar comprovante de residência em do nome do candidato. Exemplo: notificação do Imposto de Renda do último exercício; recibo da declaração referente ao exercício em curso; contrato de locação em que figure como locatário;
c) não estar impedido por lei especial, nem condenado por crime falimentar, de sonegação fiscal, de prevaricação, de corrupção ativa ou passiva, de concussão, de peculato, contra a economia popular, a fé pública, a propriedade ou o Sistema Financeiro Nacional, ou condenado a pena criminal que vede, ainda que temporariamente, o acesso a cargos públicos: <ul style="list-style-type: none"><li>emitir os seguintes documentos: certidão de antecedentes criminais (sítio da Polícia Federal); certidões negativas, nada consta cível, criminal, dentre outras disponíveis nos sítios dos tribunais de cada região e comprovante de regularidade no Cadastro de Emitentes de Cheques sem Fundos do Banco Central (CCF).</li></ul>

**Plano de Sucessão de Administradores da Cooperativa de Crédito de Livre Admissão do Estado de São Paulo - Sicoob Paulista**

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.

f) realizar pesquisa da situação cadastral no Sisbr.

g) não estar declarado falido ou insolvente.

h) realizar pesquisa da situação cadastral no Sisbr.

I.5 Além da verificação de atendimento aos pré-requisitos do cargo citado acima, o  *futuro Conselheiro* deverá comprovar:

**Itens a serem comprovados pelo  *futuro Conselheiro***

**a)** capacidade técnica e gerencial - recomenda-se a análise verificando conhecimentos e utilizando como  *instrumento de aferição: a análise curricular:*

- visão estratégica, sistêmica e de longo prazo;
- conhecimento das melhores práticas de governança;
- noções de legislação aplicável às funções do cargo.

- As chapas apresentadas para o Conselho de Administração e para o Conselho Fiscal deverão possuir, pelo menos, 50% (cinquenta por cento) dos seus membros com curso superior completo e 05 (cinco) anos de experiência comprovada nas áreas gerencias e/ou empresarial;

- Participação em cursos e eventos na área do Cooperativismo de Crédito comprovado mediante: **Certificado de participação.**

**b)** experiência em área financeira (análise curricular).

- Caso o candidato a Conselheiro de Administração ou a Conselheiro Fiscal não possua experiência na área financeira, ele deverá participar, após a sua posse, em um período de até 180 dias, de cursos nessa área a ser disponibilizado pelo Sicoob Paulista e Participar também do:
- DNA SICOOB: Integração Institucional e Identidade Institucional;
- Certificações Profissionais: Certificação de Dirigentes do Sicoob.
- Além dos Cursos acima, o Conselheiro de Administração empossado, em primeiro mandato, deverá participar de todos os cursos previstos na “**Etapa de Capacitação**”, previstos no **item 7.3.** abaixo.

I.6 Este documento não sobrepõe às exigências contidas no normativo sobre eleição da cooperativa.

### **7.3. Conselho de Administração e Conselho Fiscal- Etapa II – Capacitação**

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

**II.2** O Sicoob Paulista 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** O Sicoob Paulista deve ter a preocupação de preparar tanto os candidatos a futuros Conselheiros de Administração e futuros Conselheiros Fiscais, quanto os que já estão no exercício dos cargos. Por essa razão, sem prejuízo de outros, os temas descritos abaixo deverão ser obrigatoriamente oferecidos pela Cooperativa para capacitação/formação básica de seus Conselheiros:

Temas de Cursos para preparação dos Conselheiros
a) Futuro Conselheiro: <ul style="list-style-type: none"><li>• DNA SICOOB: Integração Institucional e Identidade Institucional;</li><li>• Certificações Profissionais: Certificação de Dirigentes do Sicoob.</li></ul>
b) Conselheiro em exercício de 1º mandato <ul style="list-style-type: none"><li>• DNA SICOOB: Integração Institucional e Identidade Institucional;</li><li>• Gestão de Negócios;</li><li>• Gestão Operacional;</li><li>• Gestão de Processos;</li><li>• Controles Internos e Riscos;</li></ul>

## Plano de Sucessão de Administradores da Cooperativa de Crédito de Livre Admissão do Estado de São Paulo - Sicoob Paulista

- Estratégia, Inovação e Sustentabilidade;
- Certificações Profissionais: Certificação de Dirigentes do Sicoob.

### c) Conselheiro em recondução de mandato

- Aperfeiçoamento dos cursos destinados aos Conselheiros 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 para os candidatos 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".

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, a menos que tenha ocorrido qualquer fato novo em que o Diretor tenha infringido qualquer das restrições estabelecidas nos itens "a" e "b" acima;

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.

Os Pré-requisitos ao cargo de Diretor Executivo devem ser comprovados conforme orientações abaixo:

### a) apresentar reputação ilibada:

- realizar pesquisa na internet com o nome do candidato e verificar a existência de informação que desabone;

## Plano de Sucessão de Administradores da Cooperativa de Crédito de Livre Admissão do Estado de São Paulo - Sicoob Paulista

<ul style="list-style-type: none"><li>consultar empresas ou organizações que tenham vínculo com o candidato ou com algum parente de 1º grau. Caso seja identificado o vínculo, verificar a situação cadastral no sítio da receita federal (CNPJ empresa) a natureza, a integridade e a confiabilidade da organização administrada pelo candidato.</li></ul>
<p>b) ser residente no país: solicitar comprovante de residência em do nome do candidato. Exemplo: comprovante de que possui imóvel próprio, ou 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 criminal 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, dentre outras disponíveis nos sítios dos tribunais de cada região e comprovante de regularidade no Cadastro de Emitentes de Cheques sem Fundos do Banco Central (CCF).</li></ul>
<p>d) não estar declarado inabilitado ou suspenso para o exercício de cargos de conselheiro fiscal, de conselheiro de administração, de diretor:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>verificar situação jurídica no sítio do Banco Central do Brasil.</li></ul>
<p>e) não responder, nem qualquer empresa da qual seja controlador ou administrador, por protesto de títulos, cobranças judiciais, emissão de cheques sem fundos, inadimplemento de obrigações e outras ocorrências ou circunstâncias análogas.</p> <ul style="list-style-type: none"><li>realizar pesquisa da situação cadastral no Sisbr.</li></ul>
<p>f) não estar declarado falido ou insolvente.</p> <ul style="list-style-type: none"><li>realizar pesquisa da situação cadastral no Sisbr.</li></ul>
<p>g) não ter controlado ou administrado, nos 2 anos que antecedem a nomeação, firma ou sociedade objeto de declaração de insolvência, liquidação, intervenção, falência ou recuperação judicial.</p>

### 7.5. Diretoria Executiva - Etapa II – Seleção



## Plano de Sucessão de Administradores da Cooperativa de Crédito de Livre Admissão do Estado de São Paulo - Sicoob Paulista

---

7.5.1. É a 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, que nesse caso deve-se exigir **comprovação de nível superior, 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 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, o Sicoob Paulista 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 - Verificação e análise do seguinte:
<p><b>a) capacidade técnica e gerencial</b> - análise curricular e entrevista individual e/ou coletiva, <b>preferentemente coordenada por 1 (um) membro do Conselho de Administração</b>, verificando conhecimentos em (instrumento de aferição: análise curricular):</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>• planejamento estratégico;</li><li>• conceitos básicos de finanças e economia;</li><li>• noções de legislação aplicável às funções do cargo;</li><li>• capacidade de ler e entender relatórios gerenciais, contábeis e financeiros;</li><li>• gestão de riscos;</li><li>• conhecimento do perfil de risco da Cooperativa.</li></ul>

**Plano de Sucessão de Administradores da Cooperativa de Crédito de Livre Admissão do Estado de São Paulo - Sicoob Paulista**

<b>Instrumento de aferição: Entrevista individual/coletiva, coordenada por 1 membro do Conselho de Administração.</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• competências profissionais – Roteiro de Entrevista - Anexo 1 (<b>instrumento de aferição: Roteiro de entrevista por competências</b>).</li></ul>
<ul style="list-style-type: none"><li>• 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.</li></ul>

<ul style="list-style-type: none"><li>• certificação que aborde aspectos da governança corporativa, documentos societários, planejamento estratégico, conceitos básicos de finanças e economia, planejamento orçamentário e gestão de riscos (<b>instrumento de aferição: certificação de dirigentes</b>)</li></ul>
<ul style="list-style-type: none"><li>• estilo de liderança (<i>assessment</i>); - Instrumento de aferição:<ul style="list-style-type: none"><li>✓ Sugestões de Assessment:</li><li>✓ Coach Assessment,</li><li>✓ Análise de Perfil Pessoal (PPA)</li><li>✓ Avaliação de Potencial e Perfil (APP)</li> <li>✓ Teste de Liderança Situacional (TLS)</li></ul></li></ul>
<ul style="list-style-type: none"><li>• traços de personalidade (<i>assessment</i>) – Instrumentos de aferição:<ul style="list-style-type: none"><li>✓ Sugestões de <i>Assessment</i>: DISC</li><li>✓ Sugestões de testes psicológicos:</li><li>✓ Inventário Fatorial de Personalidade (IFP- II)</li><li>✓ Inventário Fatorial de Personalidade Revisado - Forma Reduzida (IFP-R)</li><li>✓ Bateria Fatorial de Personalidade (BFP)</li><li>✓ Human Guide</li> <li>✓ Myers-Briggs Type Indicator - Inventário de Tipos Psicológicos (MBTI).</li></ul></li></ul>
<ul style="list-style-type: none"><li>• experiência e expertise técnica em uma ou mais áreas de interesse da entidade.<ul style="list-style-type: none"><li>✓ Certificação CPA 10 (Anbima)</li><li>✓ Em caso de seleção interna, realização de trilhas e cursos do Sicoob Universidade</li></ul></li></ul>

**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:** É recomendada a aplicação da avaliação combinada com as perguntas em entrevista

- a) Visão Estratégica do Negócio com foco em resultado:** define e dissemina estratégias competitivas de desempenho empresarial com foco no mercado financeiro e no cenário político econômico para consolidar e destacar a atuação do Sicoob Paulista no mercado Financeiro da sua área de atuação.
- Acompanha o alcance de objetivos do Sicoob Paulista 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 do Sicoob Paulista.
- b) Foco na Eficiência e Eficácia:** agrega valor ao Sicoob Paulista 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 do Sicoob Paulista;
  - Garante a consistência entre o planejamento de sua Diretoria Executiva e a estratégia organizacional, respondendo pelo alinhamento de seus gestores às diretrizes definidas para a atuação do Sicoob Paulista.
- c) Relacionamento Institucional** – representa o Sicoob Paulista e zela pela sua imagem institucional articulando e estabelecendo alianças estratégicas para fortalecimento da marca Sicoob:
- apresenta internamente projetos e iniciativas estratégicas de âmbito corporativo, com foco na cooperação, integração de esforços e para a realização dos objetivos conjuntos definidos para o sistema Paulista;
  - articula-se, interna e externamente, estabelecendo contatos e parcerias estratégicas, com foco na cooperação e integração de esforços para o alcance dos objetivos do Sicoob Paulista
- d) Visão de Mercado:** posiciona o Sicoob Paulista como agente de desenvolvimento local, defendendo a sua sustentabilidade econômica e a sua expansão no mercado, a fim de atender as suas necessidades de crescimento.
- Acompanha as principais variáveis e tendências relacionadas ao negócio, discutindo e planejando, junto a seus pares, ações corporativas para assegurar

## Plano de Sucessão de Administradores da Cooperativa de Crédito de Livre Admissão do Estado de São Paulo - Sicoob Paulista

o posicionamento e o destaque do Sicoob Paulista no mercado econômico financeiro da sua área de atuação;

- 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 do Sicoob Paulista.

e) **Liderança:** ser referência para o Sicoob Paulista 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 do Sicoob Paulista com foco no longo prazo - e as dissemina, contextualizando suas implicações e contribuindo para construção de uma visão integrada dos gestores e profissionais do Sicoob Paulista;
- **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:** toma decisões consistentes com os objetivos estabelecidos considerando riscos e impactos para o Sicoob Paulista.

- Identifica oportunidades para o Sicoob Paulista 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 do Sicoob Paulista.

**Critérios de avaliação:** Recomenda-se que a aplicação da avaliação de competência seja combinada com as perguntas abaixo, 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?

## Plano de Sucessão de Administradores da Cooperativa de Crédito de Livre Admissão do Estado de São Paulo - Sicoob Paulista

- |   |
|---|
| <p>f) O Sicoob Paulista apresentou bom desempenho e conseguiu manter sua competitividade nos últimos 12 meses?</p> <p>g) Há indicações de que o Sicoob Paulista manterá seu bom desempenho nos próximos 3 anos?</p> <p>h) Quais os principais desafios do Sicoob Paulista para os próximos 4 (quatro) anos?</p> |
|---|

### 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 do Sicoob Paulista;

**IV.2 O Sicoob Paulista 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 abaixo deverão ser oferecidos pelo Sicoob Paulista 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: <ul style="list-style-type: none"><li>• DNA SICOOB: Integração Institucional e Identidade Institucional</li><li>• Gestão de Negócios</li><li>• Gestão Operacional</li><li>• Gestão de Processos</li><li>• Controles Internos e Riscos</li><li>• Estratégia, Inovação e Sustentabilidade</li> <li>• Certificações Profissionais: Certificação de Dirigentes do Sicoob (Diretor Executivo e/ou Conselheiro de Administração).</li></ul>

**7.8. O Sicoob Confederação recomenda que o Sicoob Paulista adote, o “Modelo de Entrevista” – Anexo1”, abaixo, como Roteiro de Entrevista para medir a competência dos Diretores Executivos na Etapa III – Avaliação.**

**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 melhorias 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**

## **Plano de Sucessão de Administradores da Cooperativa de Crédito de Livre Admissão do Estado de São Paulo - Sicoob Paulista**

---

**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**



## Plano de Sucessão de Administradores da Cooperativa de Crédito de Livre Admissão do Estado de São Paulo - Sicoob Paulista

---

**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?

## Plano de Sucessão de Administradores da Cooperativa de Crédito de Livre Admissão do Estado de São Paulo - Sicoob Paulista

---

- ✓ Em um processo decisório, o que se deve evitar para não ferir os padrões, políticas e valores?
- 7.9. O Sicoob Confederação recomenda que os Diretores Executivos, e os próprios Conselheiros de Administração, para a sua capacitação contínua, utilizem os temas da Planilha de Capacitação do anexo 2 que estejam disponíveis, e que têm como provedor o Sicoob Universidade, que tem como finalidade despertar o sentimento e o conhecimento sobre o Cooperativismo e o Sicoob, adquirindo habilidades para responder questões sobre o Cooperativismo e o Sistema Sicoob, ambientar-se no contexto dos negócios do Sicoob Paulista, conhecendo o seu portfólio de produtos e serviços e a legislação vigente, adquirindo uma melhor visão sistêmica, ampliando os conhecimentos para uma melhor avaliação de risco da carteira de crédito e dos seus negócios afim de mitigar os riscos para o Sicoob Paulista.
- 7.10. Adotando este Plano de Sucessão de Administradores, e com a participação de todos os membros atuais e futuros do Conselho de Administração se dedicando a participar de todos os cursos recomendados e disponibilizados pelo Sicoob Paulista e o Sicoob Confederação por intermédio da Universidade Sicoob, o Sicoob Paulista dará um salto de qualidade na ampliação dos conhecimentos dos seus Conselheiros de Administração e melhorando ainda mais a capacitação dos seus Diretores Executivos, ampliando a qualidade da sua Governança Corporativa em um excelente nível para que o Sicoob Paulista tenha uma gestão de elevada qualidade, buscar um desenvolvimento e crescimento sólido com a participação, conhecimento e acompanhamento de um Conselho de Administração integrado e incorporado ao desempenho do dia a dia do Sicoob Paulista e alcançando o objetivo de conhecimento pretendido pelo Sicoob e pelo Banco Central do Brasil ao divulgar a Resolução 4.538, de 24/11/2016.
- 7.11. O **Anexo 2 – Planilha de Capacitação** pelo fato de ter sido divulgada em 2017, alguns cursos foram excluídos ou alterados e segundo foi informado pelo Sicoob Universidade serão realizados alguns ajustes, mas não há uma data precisa. As informações abaixo demonstram a situação atual dos cursos disponíveis que constam da Planilha:
- Os marcados com a cor **vermelha**: não estão disponíveis no catálogo de cursos do Sicoob Universidade.
  - Os marcados com a cor **azul**: são ações presenciais que a cooperativa poderá disponibilizar.
  - Os marcados em **preto**: estão disponíveis atualmente no catálogo de cursos do Sicoob Universidade.
- 7.12. Este Plano de Sucessão de Administradores do Sicoob Paulista foi aprovado na Assembleia Geral Extraordinária de 25 de julho de 2020

Presidente Prudente – SP, 25 de julho de 2020

**Plano de Sucessão de Administradores da Cooperativa de Crédito de Livre Admissão do Estado de São Paulo - Sicoob Paulista**

Presidente do Conselho de Administração

Vice-Presidente do Conselho de Administração

**Anexo 2 – Planilha de Capacitação**

**I. Futuros Conselheiros**

<b>Associados que queiram se candidatar ao Conselho de Administração e Conselho Fiscal</b>						
<b>3 Cs</b>	<b>Trilha</b>	<b>Solução</b>	<b>Tipo</b>	<b>Resultado Esperado</b>	<b>Provedor</b>	<b>Exigência</b>
Cooperativismo e Cultura Sicoob	DNA SICOOB Integração Institucional	Boas Vindas Sicoob	animação	Despertar o sentimento de pertencimento ao Sicoob.	Sicoob Universidade	Exigido
		Cooperativismo de Crédito e Institucional	e-learning	Habilidade de responder aos questionamentos sobre cooperativismo e sobre o Sicoob.	Sicoob Universidade	Exigido
		Estrutura de Funcionamento das Cooperativas de Crédito	Leituras	Orientar-se pela legislação vigente	-	Exigido
		Formação em instituições financeiras (básico)	e-learning	Ambientar-se no contexto do negócio do Sicoob.	Sicoob Universidade	Exigido
		Produtos e Serviços (básico)	animação	Conhecer o portfólio de produtos e serviços.	Sicoob Universidade	Exigido
		Sisbr - Uma visão Geral	vídeo	Visão sistêmica do Sisbr e suas múltiplas interfaces	Sicoob Universidade	Exigido
Cooperativismo e Cultura Sicoob	DNA SICOOB Identidade Institucional	4 Minutos de Ética	Vídeo	Orientar-se pelos comportamentos éticos em relação a pessoas e processos.	Sicoob Universidade	Exigido
		Ética Sicoob	E-learning	Orientar-se pelos comportamentos éticos alinhados ao Sicoob	Sicoob Universidade	Exigido
		Prevenção a fraude	E-learning	Aumentar o conhecimento dos processos e reduzir o número de fraudes;	Sicoob Universidade	Exigido
		PLD/FT Dirigentes	E-learning	Identificar, agir preventivamente a ações de tentativa de lavagem de dinheiro.	Sicoob Universidade	Exigido
		Risco Operacional Básico	E-learning	Mapear e mitigar as principais fontes de risco operacional nas cooperativas.	Sicoob Universidade	Exigido
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	Desejável

**Plano de Sucessão de Administradores da Cooperativa de Crédito de Livre Admissão do Estado de São Paulo - Sicoob Paulista**

		CPA 10	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	Desejável
--	--	--------	---------	--	--------	-----------

**II. Primeiro Mandato e em Recondução de Mandato**

<b>Conselheiros de Administração e Conselheiro Fiscal</b>						
<b>5 Cs</b>	<b>Tema</b>	<b>Solução</b>	<b>Tipo</b>	<b>Resultado Esperado</b>	<b>Provedor</b>	<b>Exigência</b>
Cooperativismo e Cultura Sicoob	DNA SICOOB Integração Institucional	Boas Vindas Sicoob	animação	Despertar o sentimento de pertencimento ao Sicoob.	Sicoob Universidade	Exigido
		Cooperativismo de Crédito e Institucional	e-learning	Habilidade de responder aos questionamentos sobre cooperativismo e sobre o Sicoob.	Sicoob Universidade	Exigido
		Estrutura de Funcionamento das Cooperativas de Crédito	Leituras	Orientar-se pela legislação vigente	-	Exigido
		Formação em instituições financeiras (básico)	e-learning	Ambientar-se no contexto do negócio do Sicoob.	Sicoob Universidade	Exigido
		Produtos e Serviços (básico)	animação	Conhecer o portfólio de produtos e serviços.	Sicoob Universidade	Exigido
		Sisbr - Uma visão Geral	vídeo	Visão sistêmica do Sisbr e suas múltiplas interfaces	Sicoob Universidade	Exigido
	DNA SICOOB Identidade Institucional	4 Minutos de Ética	Vídeo	Orientar-se pelos comportamentos éticos em relação a pessoas e processos.	Sicoob Universidade	Exigido
		Ética Sicoob	E-learning	Orientar-se pelos comportamentos éticos alinhados ao Sicoob	Sicoob Universidade	Exigido
		Prevenção a fraude	E-learning	Aumentar o conhecimento dos processos e reduzir o número de fraudes;	Sicoob Universidade	Exigido
		PLD/FT Dirigentes	E-learning	Identificar, agir preventivamente a ações de tentativa de lavagem de dinheiro.	Sicoob Universidade	Exigido
		Risco Operacional Básico	E-learning	Mapear e mitigar as principais fontes de risco operacional nas cooperativas.	Sicoob Universidade	Exigido

Conhecimentos Específicos	Gestão de Negócios	Análise do ambiente econômico	Presencial/Leituras	Avaliar cenários econômicos e contextos de negócios	-	Desejável
		Gestão de metas com foco em resultados	Reuniões	Construção de metas com foco em resultados	Cooperativa	Desejável
		Apuração e análise resultado	Vídeo	Avaliar o desempenho da cooperativa via relatórios	Sicoob Universidade	Exigido

**Plano de Sucessão de Administradores da Cooperativa de Crédito de Livre Admissão do Estado de São Paulo - Sicoob Paulista**

				PAD. APN - Indicadores - Gestão de Risco		
	<b>Empreendedorismo cooperativo</b>	Reuniões	Elaboração de planos de expansão	Cooperativa	Desejável	
<b>Gestão Operacional</b>	<b>Cadastro - visão geral</b>	Viedo	Conhecer as principais regras de cadastro e sua importância para a gestão de negócios da cooperativa	Sicoob Universidade	Exigido	
	<b>Crédito - Abordagem prática e de operação</b>	E-learning	Conhecer as regras de cálculo de risco de crédito e seu impacto na provisão das cooperativas	Sicoob Universidade	Exigido	
	<b>Gestão de Risco</b>	E-learning	Analisar as regras e monitoramento de risco de mercado, crédito, liquidez e risco operacional.	Sicoob Universidade	Exigido	
<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	-	Desejável	
	<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.	-	Desejável	
	<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.	-	Desejável	
	<b>Gestão de Continuidade de Negócios</b>	E-learning	Ampliar os conhecimentos para lidar adequadamente com situações de descontinuidade	Sicoob Universidade	Exigido	
<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.	-	Exigido	
	<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 melhor amparar os processos decisórios.	-	Exigido	
	<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.	-	Desejável	
	<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.	-	Desejável	

## Plano de Sucessão de Administradores da Cooperativa de Crédito de Livre Admissão do Estado de São Paulo - Sicoob Paulista

		<b>Sustentabilidade</b>	Presencial / Leituras/ Intercâmbios	Atualizar sobre os desafios e as tendências de mercado, além do aprimoramento das práticas já realizadas.	-	Desejável
<b>Certificações</b>	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	Desejável

### III. Diretores Executivos

Diretores						
5 Cs	Tema	Solução	Tipo	Resultado Esperado	Provedor	Exigência
Cooperativismo e Cultura Sicoob	DNA SICOOB Integração Institucional	Boas Vindas Sicoob	animação	Despertar o sentimento de pertencimento ao Sicoob.	Sicoob Universidade	Exigido
		Cooperativismo tud				
		Cooperativismo de Credito e Institucional	e-learning	Habilidade de responder aos questionamentos sobre cooperativismo e sobre o Sicoob.	Sicoob Universidade	Exigido
		Estrutura de Funcionamento das Cooperativas de Crédito	Leituras	Orientar-se pela legislação vigente.	-	Exigido
		Formação em instituições financeiras (básico)	e-learning	Ambientar-se no contexto do negócio do Sicoob.	Sicoob Universidade	Exigido
		Produtos e Serviços (básico)	animação	Conhecer o portfólio de produtos e serviços.	Sicoob Universidade	Exigido
		Sisbr - Uma visão Geral	vídeo	Visão sistêmica do Sisbr e suas múltiplas interfaces.	Sicoob Universidade	Exigido
		Cooperativismo e Cultura Sicoob	DNA SICOOB Identidade Institucional	4 Minutos de Ética	Vídeo	Orientar-se pelos comportamentos éticos em relação a pessoas e processos.
Ética Sicoob	E-learning			Orientar-se pelos comportamentos éticos alinhados ao Sicoob.	Sicoob Universidade	Exigido
Prevenção a fraude	E-learning			Aumentar o conhecimento dos processos e reduzir o número de fraudes.	Sicoob Universidade	Exigido
PLD/FT Dirigentes	E-learning			Identificar, agir preventivamente a ações de tentativa de lavagem de dinheiro.	Sicoob Universidade	Exigido
Risco Operacional Básico	E-learning			Mapear e mitigar as principais fontes de risco operacional nas cooperativas.	Sicoob Universidade	Exigido
Conhecimentos Específicos	Instrumentalização Geral	Sisbr - Uma visão geral	Vídeo	Visão sistêmica do Sisbr e suas múltiplas interfaces	Sicoob Universidade	Exigido
		Sisbr Plataforma: Atendimento/Consultas externas	Vídeo	Executar as principais rotinas por meio da plataforma	Sicoob Universidade	Exigido

**Plano de Sucessão de Administradores da Cooperativa de Crédito de Livre Admissão do Estado de São Paulo - Sicoob Paulista**

		<b>Sisbr Plataforma: Conta Corrente</b>	Vídeo	Executar as principais rotinas por meio da plataforma	Sicoob Universidade	Exigido
		<b>Sisbr Plataforma: Captação remunerada</b>	Vídeo	Executar as principais rotinas por meio da plataforma	Sicoob Universidade	Exigido
		<b>Plataforma: Conta capital</b>	Vídeo	Executar as principais rotinas por meio da plataforma	Sicoob Universidade	Exigido
		<b>Plataforma: Cálculo de Riscos e Limites - CRL</b>	Vídeo	Executar as principais rotinas por meio da plataforma	Sicoob Universidade	Exigido
		<b>Plataforma De Crédito</b>	Vídeo	Executar as principais rotinas por meio da plataforma	Sicoob Universidade	Exigido

<b>Conhecimentos Específicos</b>	<b>Gestão de Negócios I</b>	<b>Análise do ambiente econômico</b>	Presencial/ Leituras	Avaliar cenários econômicos e contextos de negócios	-	Desejável
		<b>Gestão de metas com foco em resultados</b>	Reuniões	Construção de metas com foco em resultados	Cooperativa	Desejável
		<b>Sisbr analítico</b>	Vídeo	Utilizar a ferramenta para prospecção de negócios	Sicoob Universidade	Exigido
		<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	Exigido
		<b>Apuração e análise resultado</b>	Vídeo	<b>Avaliar o desempenho da cooperativa via relatórios PAD, APN - Indicadores - Gestão de Risco</b>	Sicoob Universidade	Exigido

<b>Conhecimentos Específicos</b>	<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	Desejável
		<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	Desejável
		<b>Sisbr Analítico Avançado</b>	E-learning	<b>Realizar análises das carteiras, desempenho e impacto de processos utilizando o Sisbr Analítico.</b>	Sicoob Universidade	Exigido
		<b>Gestão por indicadores</b>	Reuniões	Definir plano de gerenciamento com base em indicadores. Penetração de produto, outros	Cooperativa	Desejável

<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.	-	Desejável
----------------------------------	---	--	----------------------	---	---	-----------

**Plano de Sucessão de Administradores da Cooperativa de Crédito de Livre Admissão do Estado de São Paulo - Sicoob Paulista**

		<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	Exigido
		<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.	-	Desejável
		<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.	-	Desejável
		<b>Gestão de Continuidade de Negócios</b>	E-learning	Ampliar os conhecimentos para lidar adequadamente com situações de descontinuidade.	Sicoob Universidade	Exigido
		<b>Controle Patrimonial</b>	Presencial/ Leituras	Ampliar os conhecimento à respeito da estrutura de controle patrimonial que atenda à legislação vigente.	-	Desejável
		<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.	-	Desejável
		<b>Matemática Financeira</b>	E-learning	Obter subsídios para realizar calculos financeiros relacionados a questões do dia-a-dia	Sicoob Universidade	Desejável
		<b>Noções em Legislação Trabalhista e Previdenciária</b>	Leituras	Atualizar na atual legislação trabalhista e previdenciárias com o objetivo de minimizar impactos trabalhistas e previdenciários.	-	Desejável

<b>Conhecimentos Específicos</b>	<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.	-	Exigido
		<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 melhor amparar os processos decisórios.	-	Exigido
		<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.	-	Desejável



**Plano de Sucessão de Administradores da Cooperativa de Crédito de Livre Admissão do Estado de São Paulo - Sicoob Paulista**

		<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.	-	Desejável
		<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.	-	Desejável
		<b>Sustentabilidade</b>	Presencial / Leituras/ Intercâmbios	Atualizar sobre os desafios e as tendências de mercado, além do aprimoramento das práticas já realizadas.	-	Desejável
		<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.	-	Desejável
		<b>Plano de Negócio e Estratégia;</b>	Presencial / Leituras/ Intercâmbios	Definir plano de negócio, estratégias a serem aplicadas e metas a serem cumpridas.	-	Desejável
		<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 negocio, ao cooperativismo e ao desenvolvimento humano.	-	Desejável
		<b>Mapeamento de Processos</b>	Presencial / Leituras/ Intercâmbios	Ampliar os conhecimentos técnicos para a análise de um processo sob as abordagens qualitativa e quantitativa.	-	Desejável

<b>Competências</b>	<b>Visão Estratégica do Negócio com foco em resultado</b>	<b>Soluções a serem desenvolvidas pelo Sicoob Universidade para o desenvolvimento das <u>competências comportamentais</u> exigidas</b>
	<b>Foco na Eficiência e Eficácia</b>	
	<b>Relacionamento Institucional</b>	
	<b>Visão de Mercado</b>	
	<b>Liderança</b>	
	<b>Tomada de decisão</b>	

<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	Exigido
		CPA 10	Mercado	Elevar o nível de conhecimento sobre o Sistema Financeiro Nacional e sobre as principais características	Anbima	Desejável

**Plano de Sucessão de Administradores da Cooperativa de Crédito de Livre Admissão do Estado de São Paulo - Sicoob Paulista**

---

			dos produtos de investimentos que são ofertados pela cooperativa.		
--	--	--	---	--	--

