



## **RESOLUÇÃO CONSAD 332**

Dispõe sobre a Plano de Sucessão do Sicoob Credijustra.

O Conselho de Administração do Sicoob Credijustra, com fulcro no Art.41 do Estatuto Social e baseado em deliberação na 388<sup>a</sup> reunião ordinária, realizada em 31 de julho de 2025.

**RESOLVEU:**

**Art. 1º** Revisar o Plano de Sucessão do Sicoob Credijustra.

**Art. 2º** Revogam-se as demais disposições em contrário.

**Art. 3º** Esta resolução entra em vigor após a aprovação pela Assembleia Geral, prevista para ocorrer em 06 de setembro de 2025 (24<sup>a</sup> AGE).

Brasília/DF, 21 de agosto 2025.

**JOÃO VASCONCELOS CARVALHO**

Presidente do Conselho de Administração

**#RESTRITA#**



## SUMÁRIO

1.	Apresentação.....	2
2.	Objetivos.....	2
3.	Premissas.....	3
4.	Planejamento da Sucessão.....	3
5.	Etapas do Plano de Sucessão.....	4
6.	Conselho de Administração.....	6
6.1	Etapa I – Elaboração do perfil do administrador.....	6
6.2	Etapa II – Identificação ou seleção dos possíveis integrantes.....	7
6.3	Etapa III – Indicação ou verificação dos pré-requisitos para o exercício da função.....	9
6.4	Etapa IV – Avaliação.....	10
6.5	Etapa V – Capacitação ou atualização de conhecimentos, desenvolvimento e formação.....	12
7.	Diretoria Executiva.....	14
7.1	Etapa I – Elaboração do perfil do diretor.....	14
7.2	Etapa II – Identificação ou seleção dos possíveis integrantes.....	16
7.3	Etapa III – Indicação ou verificação dos pré-requisitos para o exercício da função.....	18
7.4	Etapa IV – Avaliação.....	19
7.5	Etapa V – Capacitação ou atualização de conhecimentos, desenvolvimento e formação.....	20
	Anexo I.....	23
	Anexo II.....	25
	Anexo III .....	32
	Anexo IV.....	40
	ANEXO V .....	44
	Controle de Atualizações.....	47

#RESTRITA#

Atualizado em 31/07/2025 – RES. CONSAD Nº 332

1/47

**1. Apresentação.****1.1 Este Plano:**

- a)** contém os requisitos mínimos para dar cumprimento à *Política Institucional de Sucessão de Administradores do Sicoob*, podendo, ser ajustado às especificidades e aos critérios regionais, por iniciativa da respectiva cooperativa;
- b)** é voltado para a alta administração das entidades do Sistema (conselheiros de administração, conselheiros deliberativos e diretores), incluindo potenciais sucessores;
- c)** estabelece ações para a transição de comando, garantindo a regular continuidade dos negócios;
- d)** materializa o resultado do planejamento da sucessão da alta administração.

**1.2** O Conselho de Administração do Sicoob Credijustra aprova, supervisiona e controla o cumprimento deste *Plano de Sucessão de Administradores*, elaborado em complemento à *Política Institucional de Sucessão de Administradores*, aprovada pela Assembleia Geral.

**2. Objetivos.****2.1 Este Plano tem como objetivos:**

- a)** seguir as diretrizes da *Política Institucional de Sucessão de Administradores do Sicoob*;
- b)** alinhar-se às melhores práticas de governança corporativa;
- c)** assegurar a identificação, o desenvolvimento, a retenção e a renovação qualificada dos componentes da alta administração;
- d)** ser uma ferramenta estratégica para o desenvolvimento, a sustentabilidade e a perenidade da cooperativa;

#RESTRITA#

Atualizado em 31/07/2025 – RES. CONSAD Nº 332

2/47



- e) assegurar a transparência no processo de transição de cargos diretivos nas cooperativas e contribuir para mitigar conflitos de interesses;
- f) materializar o resultado do planejamento do processo de sucessão de administradores das cooperativas, evitando a ocorrência de sucessões decorrentes de situações emergenciais.

### 3. Premissas.

#### 3.1 Este Plano tem como premissas:

- a) considerar na sua formulação e operacionalização o Estatuto Social, os Regimentos Internos, a Política de Remuneração de Dirigentes/Administradores e os normativos que regulam o processo eleitoral;
- b) considerar o Pacto de Ética do Sicoob e o Programa de Integridade do Sicoob.

### 4. Planejamento da Sucessão.

- 4.1 O planejamento da sucessão dos administradores constará da agenda temática (no mínimo, anual) do Conselho de Administração e será tratado de forma alinhada às discussões estratégicas da cooperativa.
- 4.2 Na oportunidade de discussão do processo sucessório, o colegiado considerará o estágio atual da cooperativa e aquele que se espera alcançar, no curto, no médio e no longo prazo, em termos de competências empresariais, investimentos, crescimento futuro, diversificação de negócios, participação de mercado, alianças estratégicas, entre outros.
- 4.3 Para a efetividade da discussão, o conselheiro de administração deve compreender que o planejamento da sucessão implica no compromisso assumido pela alta administração para viabilizar a identificação, avaliação e o desenvolvimento de talentos, e assegurar o provimento contínuo de uma liderança qualificada para todas as posições-chaves da organização, bem como o permanente acompanhamento, para que sejam evitadas as consequências de sucessões inesperadas e não planejadas.

#RESTRITA#

Atualizado em 31/07/2025 – RES. CONSAD Nº 332

3/47



**4.4** Nesse contexto, o Conselho de Administração, no ciclo anual de planejamento da sucessão, avaliará:

- a)** o resultado da aplicação das etapas previstas neste Plano de Sucessão e deliberará sobre eventuais necessidades de ajustes deste documento;
- b)** a clareza e transparência das estratégias definidas para identificar potenciais delegados ou, na ausência destes, cooperados líderes na comunidade que possam ser capacitados para eventualmente atuarem como futuros sucessores da cooperativa;
- c)** as estratégias delineadas para identificar potenciais sucessores no quadro funcional da cooperativa, que possam ser capacitados e mentorados para futuramente assumirem posições de diretores;
- d)** a possibilidade de estabelecer períodos de interação entre os atuais administradores (conselheiros e diretores) e os possíveis sucessores (em fase de capacitação, atualização de conhecimentos, desenvolvimento e formação);
- e)** a viabilidade de, no momento da transição, ser estabelecido um período de adaptação em que os administradores eleitos (mas ainda não empossados) interajam com os administradores atuais da cooperativa.

**5. Etapas do Plano de Sucessão.**

**5.1** Conforme as diretrizes delineadas na *Política de Sucessão de Administradores do Sicoob*, o plano de sucessão é estruturado em distintas etapas para os conselheiros de administração e os diretores.

**5.2** As etapas do Plano de Sucessão de Administradores são:

- a)** elaboração do perfil do administrador;
- b)** identificação ou seleção dos possíveis integrantes;

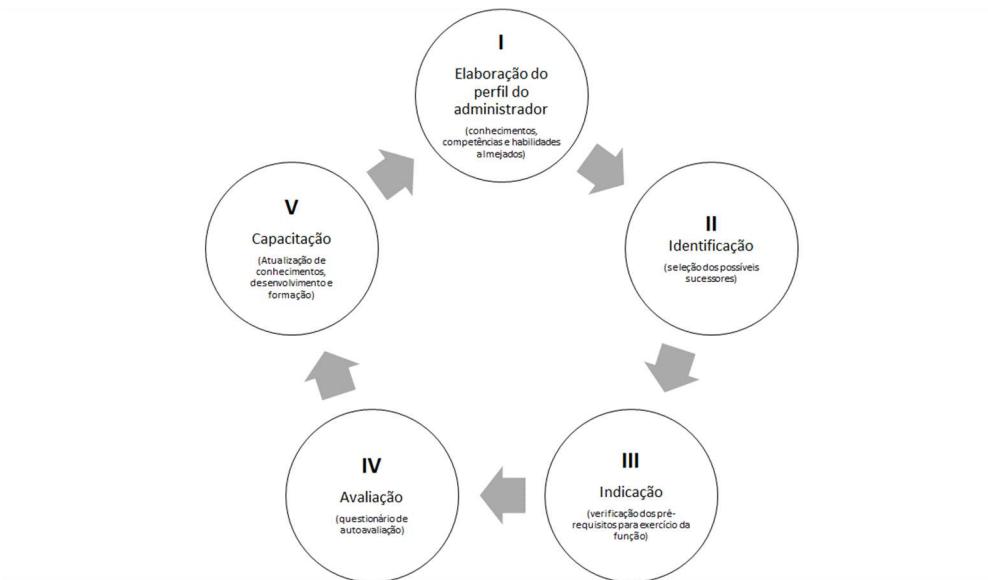
#RESTRITA#

Atualizado em 31/07/2025 – RES. CONSAD Nº 332

4/47



- c) indicação ou verificação dos pré-requisitos para o exercício da função;
- d) avaliação;
- e) capacitação ou atualização de conhecimentos, desenvolvimento e formação.



**5.3** De acordo com o cargo do administrador, a metodologia de aplicação de cada etapa citada acima será diferenciada:

- a) conselheiro de administração
  - a.1) em fase de recondução ou reconduzido, ou seja, aquele que está finalizando o cumprimento de um mandato;
  - a.2) em primeiro mandato, inclusive aquele conselheiro que em algum momento do passado (que não o anterior) cumpriu mandato em cooperativa;
  - a.3) possível candidato, ou seja, qualquer pessoa natural que não se enquadre nas categorias anteriores;
- b) diretor;
  - b.1) em fase de recondução ou reconduzido, ou seja, aquele que está finalizando o cumprimento de um mandato;

#RESTRITA#

Atualizado em 31/07/2025 – RES. CONSAD Nº 332

5/47



- b.2)** em primeiro mandato, inclusive aquele conselheiro que em algum momento do passado (que não o anterior) cumpriu mandato em cooperativa;
- b.3)** possível candidato, ou seja, qualquer pessoa natural que não se enquadre nas categorias anteriores.
- 5.4** O ciclo de execução das etapas previstas nesse Plano de Sucessão é anual.
- 6. Conselho de Administração.**
- 6.1 Etapa I – Elaboração do perfil do administrador.**
- 6.1.1** Essa etapa consiste na definição, pelo Conselho de Administração, das competências e habilidades, atribuições e responsabilidades mínimas almejadas para bem executar o cargo de conselheiro de administração na cooperativa (conforme o planejamento da sucessão – item 3 deste Plano), quais sejam:
- a)** conhecimento e/ou experiência:
    - a.1)** no setor/sistema financeiro;
    - a.2)** sobre o cooperativismo;
    - a.3)** em governança corporativa;
    - a.4)** da cultura da cooperativa;
  - b)** capacidade técnica e gerencial:
    - b.1)** proficiência em tomada de decisões;
    - b.2)** liderança;
    - b.3)** visão estratégica, sistêmica e de longo prazo;
    - c)** conhecimento sobre legislação societária, regulação, gerenciamento de riscos, controles internos e *compliance*; e

#RESTRITA#

Atualizado em 31/07/2025 – RES. CONSAD Nº 332

6/47



- d) capacidade de interpretar relatórios gerenciais, contábeis, financeiros e não financeiros.
- 6.1.2** A definição do perfil do administrador não impede o acesso pelos candidatos ao processo eleitoral da cooperativa, conforme descrito na etapa III deste Plano. O livre acesso aos atos eleitorais da cooperativa é integralmente preservado, mediante observância dos itens e pré-requisitos definidos pela Assembleia – neste caso, quando do processo eleitoral, o candidato avançaria a etapa I, iniciando seu ciclo na etapa II.
- 6.1.3** De forma a subsidiar a decisão do Conselho de Administração quanto ao perfil almejado do administrador, é recomendável que:
- a) tal definição seja realizada por meio da realização de entrevistas prévias conduzidas junto aos conselheiros pioneiros e experientes da cooperativa. Por esse meio, é possível preservar efetivamente a identidade cultural da cooperativa;
  - b) nesse processo de construção do perfil haja alinhamento entre Conselho de Administração e Diretoria Executiva a respeito do perfil definido, de forma a tornar mais efetivo o processo de formação dos possíveis sucessores;
  - c) seja realizado o mapeamento dos cenários atuais e futuros para obter um diagnóstico preciso da posição e dos principais desafios propostos. A partir desse mapeamento, será possível definir as novas competências necessárias para os conselheiros.
- 6.1.4** O modelo da definição do perfil do administrador constará do Anexo I deste Plano.

## **6.2 Etapa II – Identificação ou seleção dos possíveis integrantes.**

- 6.2.1** Esta fase de identificação necessita ser compreendida de maneira distinta, de acordo com a natureza de cada conselheiro, ou seja, se este é um conselheiro:
- a) em fase de recondução ou reconduzido;
  - b) em primeiro mandato; ou

#RESTRITA#

Atualizado em 31/07/2025 – RES. CONSAD Nº 332

7/47



- c) um possível candidato.

**6.2.2 Conselheiro em fase de recondução:** nesta etapa, ele será informado sobre o perfil (competências e habilidades), as atribuições e responsabilidades mínimas almejadas para bem executar seu cargo na cooperativa:

- a) ele deve avaliar o seu perfil e compará-lo ao perfil desejado para a ocupação do cargo e, por meio da sua autoanálise, seguir para as etapas do processo eleitoral da cooperativa (etapa III), de forma a aprimorar seus conhecimentos, competências e habilidades almejados e construir e/ou consolidar o seu perfil àquele definido para a ocupação do cargo.

**6.2.3 Conselheiro em primeiro mandato:** ao iniciar sua participação no processo eleitoral, ele será informado sobre o perfil (competências e habilidades), as atribuições e responsabilidades mínimas almejadas para executar seu cargo na cooperativa:

- a) por meio da sua autoanálise, o conselheiro em primeiro mandato seguirá para as próximas etapas de execução do plano;
- b) nos exercícios seguintes ao seu primeiro ano de mandato, o conselheiro incluirá, no seu escopo de atuação, a atualização do seu perfil (conhecimentos, competências e habilidades almejados) para a ocupação do cargo, de forma a construir e/ou consolidar o perfil definido para a ocupação do cargo.

**6.2.4 Possível(is) candidato(s) ao cargo de conselheiro:** esta etapa consistirá:

- a) na disponibilização e divulgação para a Assembleia Geral da Cooperativa de cursos e capacitações diversos, para que os cooperados possam ser estimulados a se profissionalizarem;
- b) na divulgação da *Política Institucional de Sucessão de Administradores* e na apresentação do respectivo plano na Assembleia Geral, para conhecimento e conscientização, pelos cooperados, do processo sucessório adotado pela cooperativa;

#RESTRITA#

Atualizado em 31/07/2025 – RES. CONSAD Nº 332

8/47



- c) no acolhimento de novos líderes que se voluntariarem (por exemplo: delegados, associados com perfil de liderança na comunidade, dirigentes), os quais participarão do ciclo de formação de sucessores, conforme as etapas a seguir.

### 6.3 Etapa III – Indicação ou verificação dos pré-requisitos para o exercício da função.

- 6.3.1 Essa etapa consiste em verificar, de acordo com o processo eleitoral da cooperativa (nos termos do Estatuto Social e do Regulamento Eleitoral), o cumprimento dos pré-requisitos exigidos pela lei e pela regulamentação em vigor para o exercício do cargo, bem como aqueles previstos em normativos sistêmicos.
- 6.3.2 Para tal verificação, informações detalhadas devem ser disponibilizadas por meio do currículo, de outros documentos comprobatórios, e de certidões que evidenciem as consultas realizadas em sistemas públicos e privados de cadastros e informações, nos bancos de dados disponíveis: fontes públicas e privadas de dados cadastrais; documentos; certificados; e outras previsões estabelecidas pela regulamentação e normativos internos em vigor, em especial, o Manual de Governança Corporativa.
- 6.3.3 Os critérios de elegibilidade dos candidatos ou eleitos para ocupar cargo em órgãos estatutários decorrem da legislação, da regulamentação, do estatuto social da cooperativa e das normas internas sistêmicas (entre elas, a Política e o Plano de Sucessão de Administradores do Sicoob, a Política de Certificação de Dirigentes do Sicoob, o Plano Institucional de Capacitação de Dirigentes do Sicoob e o Pacto de Ética).
- 6.3.4 O processo de verificação das condições de elegibilidade, além de ser realizado quando do processo eleitoral, será anual, conforme preconiza o *Manual de Governança Corporativa*.
- 6.3.5 O não cumprimento das condições de elegibilidade inviabiliza a continuidade do candidato no processo eleitoral. Caso seu descumprimento ocorra durante o período do mandato (conselheiro reconduzido ou segundo ano do primeiro mandato), a perda das condições de elegibilidade pode ensejar em processo de perda do seu cargo (vacância), conforme previsões estatutárias.
- 6.3.6 No caso do(s) possível(is) candidato(s) (identificados nos termos do subitem 5.2.4), a #RESTRITA#



verificação do cumprimento das condições de elegibilidade será realizada com o objetivo principal de conhecer o possível sucessor, podendo ser dispensada a emissão de certidões que possam trazer custos adicionais à cooperativa ou ao cooperado.

- 6.3.7** Na verificação do critério de reputação ilibada, devem ser observadas e avaliadas situações e condutas que possam macular a honra ou a credibilidade do candidato ou eleito.

**6.3.5.1** Neste caso, sendo identificado o não cumprimento de alguma(s) da(s) condição(ões) de elegibilidade, o cooperado deve ser informado para avaliar a viabilidade de avançar nas demais etapas do processo de sucessão (avaliação e capacitação) e definir um plano para a regularização.

**6.3.5.2** Os critérios de indicação e elegibilidade estão dispostos no **ANEXO VI - REQUISITOS GERAIS PARA OCUPAÇÃO DE CARGO EM ÓRGÃOS ESTATUTÁRIOS** e deverão ser observados pela Comissão Eleitoral no momento da eleição ou recondução.

#### **6.4 Etapa IV – Avaliação.**

**6.4.1** A avaliação, realizada com periodicidade anual, consiste na etapa em que o administrador participa de processo de coleta de dados, como descrito a seguir.

**6.4.2** *Conselheiro em fase de recondução ou reconduzido:* o processo de avaliação é realizado de acordo com as seguintes premissas:

- a) realização de autoavaliação com o propósito de proporcionar autorreflexão ao conselheiro e conscientização sobre seu impacto individual na dinâmica e no funcionamento do grupo;
- b) condução, pelo Presidente do Conselho de Administração (podendo contar com o apoio metodológico e procedural de consultores ou de profissionais das áreas internas da organização), de uma abordagem diferenciada de coleta de dados, realização de entrevistas ou envio de formulários com prazo definido para preenchimento;



- c) a técnica de coleta de dados utilizada é o questionário, composto por perguntas fechadas que abrangem as quatro dimensões: (i) estratégia de negócios e riscos corporativos; (ii) dinâmica do Conselho de Administração e participação dos conselheiros; (iii) desempenho individual; e (iv) atuação dos comitês de assessoramento. A avaliação completa está disponível no Anexo III deste Plano;
- d) a coleta de dados ocorre anualmente, preferencialmente, durante o mês de dezembro de cada exercício, seguida pela compilação e apresentação dos resultados ao colegiado, idealmente, no mês de janeiro;
- e) o envio dos resultados é direcionado a um responsável neutro, previamente designado pelo próprio colegiado, antes do início do processo de avaliação, sendo este o responsável pelo processamento dos dados;
- f) a compilação dos resultados e a apresentação ao colegiado podem resultar na definição de um plano de ação comum para o aprimoramento das atividades desempenhadas. Caso haja essa definição, os conselheiros devem monitorar sua implementação;
- g) autorreflexão, por parte do conselheiro, sobre os incrementos individuais que podem ser realizados para aprimorar sua capacitação, incluindo atualização de conhecimentos, desenvolvimento e formação. Se houver a definição de um plano de ação individual, ele deve integrar o escopo de capacitação estabelecido na Etapa V subsequente.

**6.4.3 Conselheiro em primeiro mandato:** após a conclusão do seu ato eleitoral e a posse em seu cargo, inicia-se o processo de:

- a) conhecimento do resultado da coleta de dados realizada pelos conselheiros do mandato anterior, especialmente durante o primeiro ano de seu mandato. Nesta etapa, os resultados da avaliação realizada no ano anterior serão disponibilizados, resguardando a identificação dos conselheiros do mandato anterior:
  - a.1)** no processo de divulgação das informações, é fundamental garantir a segurança

#RESTRITA#

Atualizado em 31/07/2025 – RES. CONSAD Nº 332

11/47



para que as avaliações não se tornem objeto de retaliação ou constrangimento entre os agentes de governança;

- a.2) o conhecimento da avaliação do mandato anterior tem como objetivo assegurar que os planos de ação definidos serão implementados de maneira a garantir o bom funcionamento das atividades do colegiado. Além disso, busca inspirar o novo conselheiro no seu aprimoramento contínuo, contribuindo assim para a governança eficaz da cooperativa;
- b) coleta/fornecimento dos próprios dados a partir do segundo ano de mandato, seguindo as mesmas premissas descritas no item 5.4.2 anterior.

**6.4.4** *Possível(is) candidato(s) identificado(s) e indicado(s)*: a avaliação será dispensada, podendo ser aplicada dentro do escopo de aferição dos conhecimentos obtidos durante o processo de atualização de conhecimento, desenvolvimento e formação (etapa V, seguinte).

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

**6.5 Etapa V – Capacitação ou atualização de conhecimentos, desenvolvimento e formação.**

**6.5.1** Na fase de capacitação, ocorrem a efetiva atualização de conhecimentos, o desenvolvimento e a formação planejados para o cargo de conselheiro, conforme estabelecido no *Plano Anual de Capacitação de Dirigentes*.

**6.5.2** *Conselheiro em fase de recondução ou reconduzido*: a capacitação consiste em planejar as ações e os esforços contínuos que serão empreendidos por ele, considerando: (i) o resultado do diagnóstico realizado acerca da sua autoanálise a respeito do perfil, das atribuições e responsabilidades definidos para seu cargo, conforme a etapa II do Plano de Sucessão (item 5.2.2); e (ii) sua autoavaliação, conforme a coleta de dados oferecida para a dimensão *desenvolvimento individual*, durante a etapa IV deste Plano (item 5.4.2):

- a) tal planejamento observará, no mínimo, o previsto no *Plano Anual de Capacitação de Dirigentes*, definido pelo Conselho de Administração do CCS para aquele

#RESTRITA#

Atualizado em 31/07/2025 – RES. CONSAD Nº 332

12/47



exercício;

- b) a educação continuada planejada para o conselheiro objetivará assegurar o acompanhamento das mudanças no âmbito do cooperativismo, da indústria financeira, do panorama econômico e político, das regulamentações do setor, bem como das tendências relacionadas à inovação e à transformação digital;
- c) o cumprimento do *Plano Anual de Capacitação de Dirigentes*.

**6.5.3 Conselheiro em primeiro mandato:** a capacitação, além de abarcar os esforços de planejamento descritos no subitem 6.5.2, incluirá a realização de programa de formação específico (denominada formação de Dirigentes), disponibilizado pela Universidade Sicoob, abrangendo tópicos como governança cooperativa, gestão de riscos, conformidade, finanças e estratégia:

- a) sugere-se, ainda, que um conselheiro experiente da cooperativa, designado pelo Conselho de Administração, atue como mentor do novo conselheiro, proporcionando apoio durante seu processo de desenvolvimento.

**6.5.4 Possível(is) candidato(s) identificado(s) e indicado(s):** a capacitação consistirá na realização das ações de desenvolvimento e formação conforme as trilhas de aprendizagem disponíveis no Portal de Educação do Sicoob:

- a) recomenda-se a adoção de ações voltadas para a educação cooperativista, com o propósito de encorajar os associados a participarem ativamente do processo de governança;
- b) tal empenho deve buscar promover a diversidade e inclusão, visando a constituição de um Conselho de Administração que seja reflexo do quadro de cooperados e possa, eficazmente, atender às demandas de todos os membros;
- c) é pertinente salientar a relevância da participação de mulheres, jovens e integrantes de grupos minoritários, uma vez que essa inclusão proporciona perspectivas distintas e assegura uma governança abrangente e representativa.

#RESTRITA#

Atualizado em 31/07/2025 – RES. CONSAD Nº 332

13/47



## 7. Diretoria Executiva.

### 7.1 Etapa I – Elaboração do perfil do diretor.

7.1.1 Essa etapa consiste na definição, pelo Conselho de Administração, das competências e habilidades, atribuições e responsabilidades mínimas almejadas para bem executar o cargo de diretor na cooperativa (conforme o planejamento da sucessão – item 3 deste Plano), o qual deve possuir uma combinação de conhecimentos técnicos, habilidades gerenciais e compreensão abrangente do ambiente financeiro e regulatório, quais sejam:

a) experiência:

a.1) no setor/sistema financeiro;

a.2) preferencialmente, no cooperativismo;

a.3) em governança corporativa;

a.4) em gestão financeira;

b) conhecimentos:

b.1) das leis e dos regulamentos que regem instituições financeiras, incluindo normas prudenciais, normas de conduta e questões de *compliance*;

b.2) em estratégias de mitigação de riscos e implementação de controles internos eficazes;

b.3) das inovações tecnológicas no setor/sistema financeiro;

b.4) do ambiente de negócios e concorrencial das cooperativas;

c) capacidade técnica e gerencial:

c.1) liderança;

c.2) proficiência em negociação e tomada de decisões;

#RESTRITA#

Atualizado em 31/07/2025 – RES. CONSAD Nº 332

14/47



- c.3) visão estratégica, sistêmica e de longo prazo;
  - c.4) compreensão das questões éticas no setor/sistema financeiro e compromisso com práticas comerciais éticas;
  - c.5) capacidade de desenvolver e implementar estratégias de negócios alinhadas aos objetivos da cooperativa;
  - c.6) habilidade para construir relacionamentos sólidos com as partes interessadas (stakeholders);
  - c.7) gerenciamento eficaz de crises e resolução de problemas;
  - c.8) competência em identificar oportunidades de negócios e desenvolver estratégias para expandir a base de clientes/cooperados;
- d) certificação de diretor do Sicoob – a ser obtida no prazo de 1 (um) ano de mandato, conforme a *Política Institucional de Certificação de Dirigentes*.
- 7.1.2** De forma a subsidiar a decisão do Conselho de Administração quanto ao perfil almejado do diretor, é recomendável que:
- a) tal definição/atualização seja realizada por meio de entrevistas prévias conduzidas junto aos conselheiros pioneiros e experientes da cooperativa, sendo possível preservar efetivamente a identidade cultural da cooperativa;
  - b) nesse processo de construção do perfil haja alinhamento entre Conselho de Administração e Diretoria Executiva (diretor executivo) a respeito do perfil definido, de forma a tornar mais efetivo o processo de formação dos possíveis sucessores no quadro de empregados da cooperativa;
  - c) seja realizado mapeamento dos cenários atuais e futuros, para suprir diagnóstico da posição e principais desafios propostos. A partir desse mapeamento, será possível definir as novas competências necessárias para os diretores.

#RESTRITA#

Atualizado em 31/07/2025 – RES. CONSAD Nº 332

15/47



**7.1.3** O modelo da definição do perfil do diretor constará do Anexo II deste Plano.

**7.2 Etapa II – Identificação ou seleção dos possíveis integrantes.**

**7.2.1** Esta fase de identificação necessita ser compreendida de maneira distinta, de acordo com a natureza de cada diretor, ou seja, se este é um diretor:

- a)** em fase de recondução ou reconduzido;
- b)** em primeiro mandato; ou
- c)** um possível candidato.

**7.2.2** *Diretor em fase de recondução, reconduzido ou em fase de eleição para o primeiro mandato:* nesta etapa, ele será informado sobre o perfil (competências e habilidades), as atribuições e responsabilidades mínimas almejadas para bem executar seu cargo na cooperativa:

- a)** ele receberá o resultado da sua avaliação de desempenho anual (no caso de diretor em fase de recondução ou reconduzido) e/ou do seu processo seletivo (no caso de diretor em primeiro mandato), além do *feedback* do Presidente do Conselho de Administração ou do diretor ao qual se reporte, quando aplicável, a respeito do seu desempenho no período avaliado;
- b)** a partir deste diagnóstico de desempenho recebido, um Plano de Desenvolvimento Individual deve ser elaborado, a fim de desenvolver *gaps* de desempenho ou conhecimentos apontados;
- c)** ele deve seguir para as etapas do processo eleitoral da cooperativa, para homologar sua continuidade no cargo, como definido pelo *Regulamento Eleitoral da Cooperativa* (etapa III).

**7.2.3** *Possível(is) candidato(s) ao cargo de diretor:* esta etapa consistirá na identificação dos potenciais sucessores internos, a partir das seguintes fases:

#RESTRITA#

Atualizado em 31/07/2025 – RES. CONSAD Nº 332

16/47



- a) avaliação do desempenho atual dos empregados:
  - a.1) observação do desempenho e das realizações dos empregados em cargos de liderança em suas funções atuais;
  - a.2) identificação daqueles que consistentemente demonstram habilidades de liderança, tomada de decisão eficaz e resultados sólidos;
  - a.3) verificação de fatores como capacidade de inovação, orientação para resultados, habilidades de comunicação e colaboração;
- b) análise do potencial de crescimento:
  - b.1) observação do nível de ambição e motivação dos empregados em desenvolver suas carreiras;
  - b.2) identificação daqueles que mostram interesse em assumir responsabilidades adicionais e buscam oportunidades de aprendizado e aprimoramento;
- c) identificação de habilidades e competências específicas:
  - c.1) avaliação das habilidades técnicas e competências necessárias para desempenhar com sucesso as funções de diretor;
  - c.2) identificação de empregados que possuam conhecimentos e experiências relevantes para o setor/sistema financeiro e cooperativista, como análise financeira, gestão de riscos, estratégias de negócios e investimento, regulamentações e *compliance*;
- d) atenção a talentos emergentes:
  - d.1) identificação de empregados que possuam potencial notável e demonstrem uma rápida progressão em suas carreiras. Destaque para inteligência emocional, capacidade de aprendizado, resolução de problemas e habilidades de liderança.

**7.2.4** Caso a cooperativa não identifique talentos internos aptos a assumirem cargos de diretor,

#RESTRITA#

Atualizado em 31/07/2025 – RES. CONSAD Nº 332

17/47



é recomendável a contratação de uma empresa especializada na busca e identificação de candidatos externos para posições de alta liderança, que possam ser formados para compor a sucessão. Tal providência também deve ser adotada nos casos excepcionais de processos sucessórios de curto prazo em que não houver tempo hábil para formação/preparação.

- 7.2.5** A identificação de potenciais sucessores é um processo contínuo e requer avaliação regular à medida que os empregados crescem e se desenvolvem. Além disso, é importante considerar a diversidade e inclusão na seleção de sucessores, para garantir uma liderança equilibrada e representativa na cooperativa.
- 7.2.6** Os possíveis sucessores identificados não necessariamente devem tomar conhecimento sobre sua identificação; o importante é que a alta administração mantenha tais pessoas mapeadas e continuamente formadas, de forma que a sucessão seja viabilizada conforme o planejamento inicial realizado.

**7.3      Etapa III – Indicação ou verificação dos pré-requisitos para o exercício da função.**

- 7.3.1** Essa etapa consiste em verificar, de acordo com o processo eleitoral da cooperativa (nos termos do Estatuto Social e do Regulamento Eleitoral), o cumprimento dos pré-requisitos exigidos pela lei e pela regulamentação em vigor para o exercício do cargo, bem como aqueles previstos em normativos sistêmicos.
- 7.3.2** Para tal verificação, informações detalhadas devem ser disponibilizadas por meio do currículo, de outros documentos comprobatórios, e de certidões que evidenciem as consultas realizadas em sistemas públicos e privados de cadastros e informações, nos bancos de dados disponíveis: fontes públicas e privadas de dados cadastrais; documentos; certificados; e outras previsões estabelecidas pela regulamentação e normativos internos em vigor, em especial, o Manual de Governança Corporativa.
- 7.3.3** Os critérios de elegibilidade dos candidatos ou eleitos para ocupar cargo em órgãos estatutários decorrem da legislação, da regulamentação, do estatuto social da cooperativa e das normas internas sistêmicas (entre elas, a Política e o Plano de Sucessão de

#RESTRITA#

Atualizado em 31/07/2025 – RES. CONSAD Nº 332

18/47



Administradores do Sicoob, a Política de Certificação de Dirigentes do Sicoob, o Plano Institucional de Capacitação de Dirigentes do Sicoob e o Pacto de Ética).

- 7.3.4** O processo de verificação das condições de elegibilidade, além de ser realizado quando do processo eleitoral, será anual, como preconiza o *Manual de Governança Corporativa*.
- 7.3.5** O não cumprimento das condições de elegibilidade inviabiliza a continuidade do candidato no processo eleitoral. Caso seu descumprimento ocorra durante o período do mandato (diretor reconduzido ou segundo ano do primeiro mandato), a perda das condições de elegibilidade pode ensejar em processo de perda do seu cargo (vacância).
- 7.3.6** No caso do(s) possível(is) candidato(s) (identificados nos termos do subitem 6.2.3), a verificação do cumprimento das condições de elegibilidade será realizada com o objetivo principal de conhecer o possível sucessor, podendo ser dispensada a emissão de certidões que possam trazer custos adicionais à cooperativa.
- 7.3.7** Neste caso de possíveis candidatos e sendo identificado o não cumprimento de alguma condição/algumas condições de elegibilidade, caberá à administração avaliar a viabilidade de avançar nas demais etapas do processo de sucessão (avaliação e capacitação) e definir um plano para regularização.
- 7.3.8** Os critérios de indicação e elegibilidade estão dispostos no **ANEXO VI - REQUISITOS GERAIS PARA OCUPAÇÃO DE CARGO EM ÓRGÃOS ESTATUTÁRIOS** e deverão ser observados pelo Conselho de Administração no momento da eleição ou recondução.

#### **7.4 Etapa IV – Avaliação.**

- 7.4.1** A avaliação, conduzida anualmente, constitui a fase em que o diretor participa do processo de avaliação, visando mensurar suas competências para o efetivo desempenho no cargo.
- 7.4.2** A condução da avaliação de desempenho:
- a) do diretor superintendente e/ou do principal diretor-executivo é de responsabilidade do presidente do Conselho de Administração;
  - b) dos demais diretores executivos é de responsabilidade do presidente do Conselho

#RESTRITA#

Atualizado em 31/07/2025 – RES. CONSAD Nº 332

19/47



de Administração e/ou do diretor superintendente, conforme a estrutura de governança da entidade;

- c) dos possíveis sucessores, pelo diretor executivo responsável.

**7.4.3** Compete ao Presidente do Conselho de Administração reportar o resultado da realização do ciclo anual das avaliações de desempenho do(s) diretor(es) ao Conselho de Administração.

**7.4.4** A avaliação, conduzida anualmente, constitui a fase em que o diretor participa do processo de avaliação, visando mensurar suas competências para o efetivo desempenho no cargo, conforme o Anexo IV.

**7.4.5** 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.

## **7.5 Etapa V – Capacitação ou atualização de conhecimentos, desenvolvimento e formação.**

**7.5.1** Na fase de capacitação, ocorre a efetiva atualização de conhecimentos, desenvolvimento e formação planejados para o cargo de diretor, conforme estabelecido no *Plano Anual de Capacitação de Dirigentes*.

**7.5.2** *Diretor em fase de recondução ou reconduzido:* a capacitação consiste em planejar as ações e os esforços contínuos que serão empreendidos por ele para manter-se atualizado sobre as mudanças no setor/sistema financeiro. Para tal, deve-se considerar: (i) o resultado do diagnóstico realizado acerca da sua autoanálise a respeito do perfil, das atribuições e responsabilidades definidos para seu cargo, conforme a etapa II do Plano de Sucessão (item 7.2.2); e (ii) sua avaliação de desempenho, conforme a coleta de dados oferecida para a dimensão *desenvolvimento individual*, durante a etapa IV deste Plano (item 7.4.4).

- a) tal planejamento observará, no mínimo, o previsto no *Plano Anual de Capacitação de Dirigentes* definido pelo Conselho de Administração do CCS para aquele exercício.

#RESTRITA#

Atualizado em 31/07/2025 – RES. CONSAD Nº 332

20/47



- b) a educação continuada planejada para o diretor objetivará assegurar o acompanhamento das mudanças no âmbito do cooperativismo e da indústria financeira, do panorama econômico e político, das regulamentações do setor, bem como das tendências relacionadas à inovação e à transformação digital. Para tal, é importante a predisposição do diretor em participar de cursos, *workshops*, conferências e programas de educação executiva.
  - c) o monitoramento do seu cumprimento será realizado com o propósito previsto na *Política de Certificação de Dirigentes*, ou seja, de manter/renovar a sua certificação de dirigente.
- 7.5.3** *Diretor em seu primeiro mandato:* a capacitação, além de englobar os esforços de planejamento mencionados no subitem 7.5.2, incluirá a promoção de um programa de formação específico oferecido pela Universidade Sicoob abrangendo temas como governança cooperativa, gestão de riscos, conformidade, finanças e estratégia.
- 7.5.3.1** Além disso, sugere-se que um diretor ou conselheiro experiente da cooperativa, designado pelo Conselho de Administração, atue como mentor do novo diretor, proporcionando apoio durante seu processo de desenvolvimento.
- 7.5.4** *Possível(is) candidato(s) identificado(s) e indicado(s):* a capacitação consistirá na realização das ações de desenvolvimento e formação conforme as trilhas de aprendizagem disponíveis no Módulo de Aprendizagem do Sicoob. Além disso, recomenda-se:
- a) a identificação de lacunas de habilidades e o desenvolvimento de um plano de capacitação personalizado para o possível sucessor;
  - b) a promoção de desenvolvimento profissional, como cursos, *workshops* e programas de mentoria;
  - c) o oferecimento de oportunidades para ampliação de conhecimento experiência e desenvolvimento de novas habilidades, por meio de rotação de cargos ou participação em projetos estratégicos;

#RESTRITA#

Atualizado em 31/07/2025 – RES. CONSAD Nº 332

21/47



- d) o oferecimento de programas de mentoria nos quais os diretores em exercício possam orientar e apoiar o crescimento e desenvolvimento de potenciais sucessores;
- e) a viabilização de participação em eventos do setor para manter o sucessor atualizado sobre as últimas tendências e práticas.



## Anexo I

### Perfil do Conselheiro de Administração

#### 1. Missão do cargo

Responsável por orientar estratégicamente a Diretoria e garantir um monitoramento eficaz das atividades da cooperativa, visando assegurar uma gestão eficiente, responsável e focada nas necessidades e nos benefícios dos associados. Desempenha papel crucial na promoção do crescimento e da prosperidade da cooperativa.

#### 2. Responsabilidades

No âmbito das responsabilidades específicas, é imperativo que o Conselheiro de Administração: (i) desempenhe papel ativo nas deliberações estratégicas; (ii) avalie e aprove políticas e diretrizes; (iii) supervisione a gestão executiva; (iv) assegure a conformidade com os normativos legais e regulatórios; e (v) preserve a saúde econômico-financeira e a solidez da cooperativa. Adicionalmente, é incumbência do conselheiro promover a transparência, a ética e a inclusão dos valores cooperativistas nas práticas organizacionais, contribuindo para fortalecer a confiança dos cooperados e demais partes interessadas (*stakeholders*).

O compromisso com a cooperação, a participação ativa em processos de capacitação e atualização, bem como a representação dos valores cooperativistas, constituem elementos essenciais que delineiam o papel do Conselheiro de Administração em uma cooperativa de crédito. Essa atuação diligente busca não apenas assegurar o êxito a curto prazo, mas também fomentar a sustentabilidade e a resiliência, pilares fundamentais para o sucesso contínuo da cooperativa a longo prazo.

#### 3. Perfil

- 3.1 *Comprometimento com os princípios cooperativistas:* demonstra compreensão e compromisso com os valores fundamentais do cooperativismo;
- 3.2 *Experiência no setor financeiro/sistema:* possui experiência no setor/sistema financeiro, preferencialmente, em instituições cooperativas de crédito, com conhecimento das operações bancárias e regulamentações específicas do setor;

#RESTRITA#

Atualizado em 31/07/2025 – RES. CONSAD Nº 332

23/47



- 3.3 Visão estratégica e habilidades de governança:** apresenta habilidades comprovadas em tomada de decisões estratégicas e governança corporativa, entendendo a importância de equilibrar os interesses dos membros da cooperativa com a sustentabilidade financeira da instituição;
- 3.4 Conhecimento:** demonstra conhecimento em áreas relevantes, como finanças, gestão de riscos, auditoria, conformidade regulatória e tecnologia da informação, para contribuir efetivamente nas discussões e decisões do Conselho;
- 3.5 Ética e Integridade:** mantém altos padrões éticos e de integridade, agindo sempre no melhor interesse da cooperativa e de seus membros, promovendo uma cultura organizacional baseada na transparência e responsabilidade;
- 3.6 Habilidades de Comunicação e Colaboração:** possui habilidades de comunicação e é capaz de colaborar efetivamente com outros membros do Conselho, da Diretoria Executiva e com os demais empregados, promovendo um ambiente de trabalho cooperativo e construtivo;
- 3.7 Capacidade de Inovação e Adaptação:** demonstra disposição para abraçar a inovação e adaptar-se às mudanças tecnológicas e de mercado, contribuindo para o desenvolvimento sustentável da cooperativa em um ambiente em constante evolução;
- 3.8 Envolvimento na Comunidade:** participa ativamente na comunidade em que a cooperativa está inserida, demonstrando um compromisso genuíno com o desenvolvimento local e a promoção do bem-estar da comunidade;
- 3.9 Empatia e Respeito à Diversidade:** valoriza a diversidade e demonstra empatia, reconhecendo e respeitando as diferentes perspectivas e experiências dos membros da cooperativa, promovendo um ambiente inclusivo.

Perfil aprovado e revisado pelo Conselho de Administração da Cooperativa em \_\_\_/\_\_\_/\_\_\_.

**Anexo II****Perfil do Diretor****Diretor Superintendente****1. Missão do cargo**

Responsável pela direção executiva e representação institucional da cooperativa, conduzindo a execução das estratégias, políticas e diretrizes estabelecidas pelo Conselho de Administração e alinhadas às normas do Sistema Sicoob e à legislação vigente. O Diretor Superintendente conduz a eficiência e eficácia dos processos operacionais e estratégicos, coordenando todas as áreas da cooperativa para garantir a sustentabilidade e o cumprimento dos objetivos institucionais, promovendo o crescimento sustentável, a satisfação dos associados e a preservação da reputação e solidez da cooperativa.

**2. Responsabilidades principais**

O Diretor Superintendente desempenha um papel estratégico e abrangente, com destaque para:

**Coordenação Executiva:** lidera e conduz todas as operações e atividades da cooperativa, garantindo alinhamento com as diretrizes estratégicas do Conselho de Administração e do Sistema Sicoob.

**Representação Institucional:** representa a cooperativa junto a órgãos reguladores, parceiros estratégicos e demais stakeholders, fortalecendo a imagem e credibilidade da marca e do sistema Sicoob.

**Planejamento Estratégico:** conduz a elaboração e implementação do planejamento estratégico e orçamentário, monitorando e promovendo ajustes para garantir eficiência e sustentabilidade.

**Suporte e Controle:** garante a eficiência e continuidade dos processos críticos sob sua supervisão, promovendo uma cultura de excelência e cumprimento de normas, controles internos e boas práticas de governança e compliance.

**Desenvolvimento Organizacional:** conduz e avalia a estrutura organizacional, promovendo o desenvolvimento de equipes e lideranças para aumentar eficiência e eficiência das operações e

#RESTRITA#

Atualizado em 31/07/2025 – RES. CONSAD Nº 332

25/47



atendimento às demandas dos associados e mercado.

**Conformidade e Integridade:** assegura que todas as operações e processos sob sua gestão atendam às normas legais e regulamentações específicas do Sistema Financeiro Nacional e às diretrizes do Sistema Sicoob, promovendo uma cultura pautada por ética e integridade.

### 3. Perfil

#### 3.1. Formação e Experiência

Profissional com experiência no setor financeiro e/ou no Sistema de Crédito Cooperativo, com histórico em liderança executiva e/ou planejamento estratégico.

Compreensão das normas e regulações específicas para instituições de crédito cooperativo e habilidade para interpretar e implementar mudanças regulatórias.

#### 3.2. Visão Estratégica

Capacidade para elaborar e implementar estratégias alinhadas à missão e à visão da cooperativa e às diretrizes sistêmicas do Sicoob.

#### 3.3. Comunicação e Relacionamento

Habilidade para comunicar-se de maneira clara e eficaz com todas as partes interessadas (conselheiros, colaboradores, associados, parceiros estratégicos e órgãos reguladores), promovendo uma cultura de compromisso e alinhamento institucional.

#### 3.4. Liderança e Gestão de Pessoas

Perfil de liderança inspiradora, com habilidade para formar e desenvolver equipes de alta performance, promovendo o engajamento e alinhamento às diretrizes e estratégias institucionais.

#### 3.5. Governança e Compliance

Entendimento e prática dos preceitos de Governança Corporativa, Compliance e Controles Internos, assegurando uma cultura pautada por elevados padrões éticos e regulamentares.

#RESTRITA#

Atualizado em 31/07/2025 – RES. CONSAD Nº 332

26/47



### 3.6. Capacidade de Decisão

Perfil decisivo para atuar em contextos complexos e sob pressão, promovendo decisões estratégicas que conciliem cumprimento normativo, sustentabilidade e crescimento institucional.

### 3.7. Visão Sistêmica e Cooperativista

Alinhamento aos princípios e valores do cooperativismo e compromisso com o fortalecimento do Sistema Sicoob e com a satisfação e prosperidade dos associados.

### 3.8. Ética e Integridade

Profissional com elevados padrões éticos e compromisso com a integridade e a transparência nas operações e relacionamentos institucionais.

Perfil aprovado e revisado pelo Conselho de Administração da Cooperativa em 31/07/2025.



## Perfil do Diretor Administrativo e Financeiro

### 1. Missão do cargo

Responsável pela gestão administrativa, financeira e contábil da cooperativa, assegurando o equilíbrio econômico-financeiro, a eficiência operacional e a observância das normas regulatórias e sistêmicas. Conduz processos relacionados a orçamento, tesouraria, contabilidade, recursos humanos, infraestrutura tecnológica e patrimonial. Atua estrategicamente para garantir a integridade, segurança e sustentabilidade das operações, apoiando o Diretor Superintendente na execução das diretrizes estabelecidas pelo Conselho de Administração e promovendo a transparência na gestão dos recursos da cooperativa.

### 2. Responsabilidades principais

Gestão financeira e contábil: coordena o fluxo de caixa, orçamento, demonstrações financeiras e relatórios contábeis da cooperativa.

Gestão administrativa e patrimonial: supervisiona as áreas de recursos humanos, tecnologia da informação, infraestrutura e segurança.

Eficiência operacional: promove melhorias contínuas nos processos administrativos e nos sistemas de informação, garantindo integridade, rastreabilidade e conformidade.

Risco e controle: apoia o cumprimento das exigências de auditoria, supervisão, segurança cibernética e controles internos, garantindo conformidade com normas do Banco Central e do Sicoob.

Gestão de pessoas: orienta e avalia os profissionais sob sua supervisão, promovendo clima organizacional favorável e políticas de capacitação.

Relacionamento institucional: representa a cooperativa em questões administrativas e financeiras junto a fornecedores, parceiros e instituições.

Apoio estratégico: assessoria o Diretor Superintendente e colabora nas decisões estratégicas e na

#RESTRITA#

Atualizado em 31/07/2025 – RES. CONSAD Nº 332

28/47



consolidação de indicadores para apoio à tomada de decisão institucional.

### **3. Perfil**

#### **3.1 Formação e Experiência**

Profissional com experiência no setor financeiro ou cooperativo, especialmente nas áreas de controladoria, contabilidade, finanças e gestão de pessoas. Conhecimento técnico das exigências legais e regulatórias do Sistema Financeiro Nacional.

#### **3.2 Visão Sistêmica e Estratégica**

Capacidade de conectar processos administrativos e financeiros ao planejamento estratégico da cooperativa, com foco em sustentabilidade e geração de valor.

#### **3.3 Liderança e Eficiência**

Liderança com perfil técnico-operacional, voltado à excelência na execução, ao controle dos recursos e à racionalização de custos.

#### **3.4 Compliance e Governança**

Compromisso com padrões éticos, normativos e regulatórios, promovendo ambiente de conformidade e mitigação de riscos.

Perfis aprovados e revisados pelo Conselho de Administração da Cooperativa em 31/07/2025.

#RESTRITA#

Atualizado em 31/07/2025 – RES. CONSAD Nº 332

29/47



## Perfil do Diretor de Negócios

### 1. Missão do cargo

Responsável pela gestão estratégica da área comercial, produtos, serviços e relacionamento com cooperados, promovendo o crescimento sustentável da cooperativa, o desenvolvimento regional e a competitividade institucional. Atua como líder de mercado e gestor de performance, dirigindo equipes, processos e ações voltadas à captação de associados, oferta de soluções financeiras e fidelização de clientes, em sinergia com os princípios cooperativistas, as diretrizes do Sistema Sicoob e as metas aprovadas pela Diretoria Executiva e Conselho de Administração.

### 2. Responsabilidades principais

Gestão comercial e de relacionamento: lidera a estratégia de crescimento da carteira de cooperados, oferta de produtos e expansão dos canais de atendimento.

Planejamento e execução de campanhas: desenvolve ações comerciais e institucionais que promovam produtos e fortaleçam a marca da cooperativa.

Desenvolvimento de produtos: propõe inovações em soluções financeiras, com foco nas necessidades dos cooperados e na competitividade do portfólio.

Fomento à cultura cooperativista: promove o engajamento dos associados e a disseminação dos valores do cooperativismo em suas ações comerciais.

Indicadores e resultados: acompanha metas comerciais e indicadores de desempenho (KPIs), propondo ajustes e ações corretivas.

Relacionamento com stakeholders: representa a cooperativa em eventos, reuniões comerciais, encontros com parceiros e instituições de mercado.

Gestão da equipe: orienta, avalia e desenvolve os profissionais de sua área, fortalecendo o desempenho coletivo e a entrega de valor ao associado.

### 3. Perfil

#RESTRITA#

Atualizado em 31/07/2025 – RES. CONSAD Nº 332

30/47



### 3.1 Experiência Comercial e Estratégica

Profissional com trajetória em posições de liderança comercial em instituições financeiras, preferencialmente cooperativas, com conhecimento do mercado e foco no associado.

### 3.2 Foco em Resultados e Associados

Capacidade de atuar com foco em metas comerciais, sem perder de vista o relacionamento de longo prazo, a educação financeira e o fortalecimento da base de cooperados.

### 3.3 Comunicação e Engajamento

Capacidade de comunicação, influência e mobilização de equipes, associados e parceiros, atuando como referência na difusão do cooperativismo de crédito.

### 3.4 Visão de Mercado e Inovação

Atualizado com as tendências de mercado e novas tecnologias financeiras (fintechs, canais digitais, inteligência comercial), com perfil inovador e empreendedor.

Perfis aprovados e revisados pelo Conselho de Administração da Cooperativa em 31/07/2025.



## Anexo III

## Avaliação de Desempenho de Conselheiros de Administração (Autoavaliação)

Modelo conforme o *Manual de Governança Corporativa*, que deve ser adaptado, antes da sua aplicação, ao caso concreto praticado pela cooperativa.

Identificação do conselheiro: \_\_\_\_\_

Data de realização da avaliação: \_\_\_\_\_

**I. Estratégia de negócios e riscos corporativos**

1	Você conhece, entende e atua como guardião do propósito, visão, missão, visão, valores, bem como as diretrizes estratégicas do Sicoob?  <input type="checkbox"/> Não / Há necessidade significativa de melhoria <input type="checkbox"/> Algumas vezes / Há espaço para melhoria <input type="checkbox"/> Na maioria das vezes / Adequado <input type="checkbox"/> Sim / Excelente <input type="checkbox"/> Desconheço / Não se aplica
2	O Conselho de Administração supervisiona, de forma adequada, o plano estratégico e o orçamento anual, monitorando o progresso do que foi planejado <i>versus</i> o realizado?  <input type="checkbox"/> Não / Há necessidade significativa de melhoria <input type="checkbox"/> Algumas vezes / Há espaço para melhoria <input type="checkbox"/> Na maioria das vezes / Adequado <input type="checkbox"/> Sim / Excelente <input type="checkbox"/> Desconheço / Não se aplica
3	Você percebe que as discussões no Conselho estão focadas nas questões estratégicas do negócio do Sicoob, priorizando, perante a Diretoria, as questões relevantes e de maior impacto nos resultados?  <input type="checkbox"/> Não / Há necessidade significativa de melhoria <input type="checkbox"/> Algumas vezes / Há espaço para melhoria <input type="checkbox"/> Na maioria das vezes / Adequado <input type="checkbox"/> Sim / Excelente <input type="checkbox"/> Desconheço / Não se aplica

#RESTRITA#

Atualizado em 31/07/2025 – RES. CONSAD Nº 332

32/47



<p><b>4</b></p> <p>O Conselho de Administração acompanha os processos de controles internos e verifica se eles são adequados para identificar e monitorar os riscos, e proteger os ativos, garantindo a acurácia e qualidade das informações enviadas pela Diretoria?</p> <p><input type="checkbox"/> Não / Há necessidade significativa de melhoria  <input type="checkbox"/> Algumas vezes / Há espaço para melhoria  <input type="checkbox"/> Na maioria das vezes / Adequado  <input type="checkbox"/> Sim / Excelente  <input type="checkbox"/> Desconheço / Não se aplica</p>
<p><b>5</b></p> <p>O Conselho de Administração acompanha e discute regularmente com a Diretoria a gestão dos riscos corporativos e a exposição a riscos que podem impactar os resultados e a longevidade da organização?</p> <p><input type="checkbox"/> Não / Há necessidade significativa de melhoria  <input type="checkbox"/> Algumas vezes / Há espaço para melhoria  <input type="checkbox"/> Na maioria das vezes / Adequado  <input type="checkbox"/> Sim / Excelente  <input type="checkbox"/> Desconheço / Não se aplica</p>

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

<p><b>6</b></p> <p>Há diversidade no Conselho de Administração, levando-se em conta idade, gênero, escolaridade e experiência de seus integrantes (estratégia, finanças, riscos, gestão de pessoas, tecnologia, sustentabilidade etc.)?</p> <p><input type="checkbox"/> Não / Há necessidade significativa de melhoria  <input type="checkbox"/> Algumas vezes / Há espaço para melhoria  <input type="checkbox"/> Na maioria das vezes / Adequado  <input type="checkbox"/> Sim / Excelente  <input type="checkbox"/> Desconheço / Não se aplica</p>
<p><b>7</b></p> <p>O Conselho de Administração interage de forma adequada com os acionistas/associados?</p> <p><input type="checkbox"/> Não / Há necessidade significativa de melhoria  <input type="checkbox"/> Algumas vezes / Há espaço para melhoria  <input type="checkbox"/> Na maioria das vezes / Adequado  <input type="checkbox"/> Sim / Excelente  <input type="checkbox"/> Desconheço / Não se aplica</p>
<p><b>8</b></p> <p>O Conselho de Administração tem um Regimento Interno e o segue em todas as atividades?</p> <p><input type="checkbox"/> Não / Há necessidade significativa de melhoria  <input type="checkbox"/> Algumas vezes / Há espaço para melhoria  <input type="checkbox"/> Na maioria das vezes / Adequado  <input type="checkbox"/> Sim / Excelente  <input type="checkbox"/> Desconheço / Não se aplica</p>

#RESTRITA#

Atualizado em 31/07/2025 – RES. CONSAD Nº 332

33/47



9	O Conselho de Administração zela pelo monitoramento do cumprimento das políticas institucionais, bem como de quaisquer outras iniciativas às quais o Sicoob tenha aderido, tais como Pacto de Ética, Pacto Sistêmico/Planejamento Estratégico, Plano de Sustentabilidade etc.? <input type="checkbox"/> Não / Há necessidade significativa de melhoria <input type="checkbox"/> Algumas vezes / Há espaço para melhoria <input type="checkbox"/> Na maioria das vezes / Adequado <input type="checkbox"/> Sim / Excelente <input type="checkbox"/> Desconheço / Não se aplica
10	O Conselho de Administração comunica, claramente, à Diretoria e aos responsáveis pela Governança Corporativa suas necessidades de informações? <input type="checkbox"/> Não / Há necessidade significativa de melhoria <input type="checkbox"/> Algumas vezes / Há espaço para melhoria <input type="checkbox"/> Na maioria das vezes / Adequado <input type="checkbox"/> Sim / Excelente <input type="checkbox"/> Desconheço / Não se aplica
11	As reuniões do Conselho de Administração são realizadas com frequência adequada? <input type="checkbox"/> Não / Há necessidade significativa de melhoria <input type="checkbox"/> Algumas vezes / Há espaço para melhoria <input type="checkbox"/> Na maioria das vezes / Adequado <input type="checkbox"/> Sim / Excelente <input type="checkbox"/> Desconheço / Não se aplica
12	O Conselho de Administração tem uma agenda estabelecida com antecedência (cronograma anual de assuntos), contemplando temas estratégicos prioritários, relatórios financeiros, planos de investimentos, programas de recursos humanos e planos comerciais de produtos/serviços? <input type="checkbox"/> Não / Há necessidade significativa de melhoria <input type="checkbox"/> Algumas vezes / Há espaço para melhoria <input type="checkbox"/> Na maioria das vezes / Adequado <input type="checkbox"/> Sim / Excelente <input type="checkbox"/> Desconheço / Não se aplica
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? <input type="checkbox"/> Não / Há necessidade significativa de melhoria <input type="checkbox"/> Algumas vezes / Há espaço para melhoria <input type="checkbox"/> Na maioria das vezes / Adequado <input type="checkbox"/> Sim / Excelente <input type="checkbox"/> Desconheço / Não se aplica

**#RESTRITA#**

Atualizado em 31/07/2025 – RES. CONSAD Nº 332

34/47



14	Nas reuniões do Conselho de Administração existe tempo suficiente para a discussão dos assuntos apresentados? Há equilíbrio entre o tempo de apresentação e o de debate?
	<input type="checkbox"/> Não / Há necessidade significativa de melhoria <input type="checkbox"/> Algumas vezes / Há espaço para melhoria <input type="checkbox"/> Na maioria das vezes / Adequado <input type="checkbox"/> Sim / Excelente <input type="checkbox"/> Desconheço / Não se aplica
15	A documentação/O material para as reuniões é disponibilizada(o) com tempo de antecedência para a preparação adequada dos conselheiros?
	<input type="checkbox"/> Não / Há necessidade significativa de melhoria <input type="checkbox"/> Algumas vezes / Há espaço para melhoria <input type="checkbox"/> Na maioria das vezes / Adequado <input type="checkbox"/> Sim / Excelente <input type="checkbox"/> Desconheço / Não se aplica
16	A documentação/O material disponibilizada(o) para as reuniões é preparada(o) de acordo com a demanda dos conselheiros, apresentando sínteses executivas e propostas claras e objetivas?
	<input type="checkbox"/> Não / Há necessidade significativa de melhoria <input type="checkbox"/> Algumas vezes / Há espaço para melhoria <input type="checkbox"/> Na maioria das vezes / Adequado <input type="checkbox"/> Sim / Excelente <input type="checkbox"/> Desconheço / Não se aplica
17	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?
	<input type="checkbox"/> Não / Há necessidade significativa de melhoria <input type="checkbox"/> Algumas vezes / Há espaço para melhoria <input type="checkbox"/> Na maioria das vezes / Adequado <input type="checkbox"/> Sim / Excelente <input type="checkbox"/> Desconheço / Não se aplica
18	Existe e funciona o Portal de Governança?
	<input type="checkbox"/> Não / Há necessidade significativa de melhoria <input type="checkbox"/> Algumas vezes / Há espaço para melhoria <input type="checkbox"/> Na maioria das vezes / Adequado <input type="checkbox"/> Sim / Excelente <input type="checkbox"/> Desconheço / Não se aplica

#RESTRITA#

Atualizado em 31/07/2025 – RES. CONSAD Nº 332

35/47



<b>19</b> Os conselheiros acompanham o cumprimento dos objetivos estratégicos estabelecidos e participam dos debates, agregando valor às decisões? <input type="checkbox"/> Não / Há necessidade significativa de melhoria <input type="checkbox"/> Algumas vezes / Há espaço para melhoria <input type="checkbox"/> Na maioria das vezes / Adequado <input type="checkbox"/> Sim / Excelente <input type="checkbox"/> Desconheço / Não se aplica
<b>20</b> Além das reuniões formais, ocorrem discussões informais que promovam a integração do Conselho de Administração? <input type="checkbox"/> Não / Há necessidade significativa de melhoria <input type="checkbox"/> Algumas vezes / Há espaço para melhoria <input type="checkbox"/> Na maioria das vezes / Adequado <input type="checkbox"/> Sim / Excelente <input type="checkbox"/> Desconheço / Não se aplica
<b>21</b> O respeito pessoal e profissional predomina nas relações entre os conselheiros? <input type="checkbox"/> Não / Há necessidade significativa de melhoria <input type="checkbox"/> Algumas vezes / Há espaço para melhoria <input type="checkbox"/> Na maioria das vezes / Adequado <input type="checkbox"/> Sim / Excelente <input type="checkbox"/> Desconheço / Não se aplica
<b>22</b> O Conselho de Administração conta com a quantidade e qualidade de comitês requeridos às suas necessidades (Estratégia, RH, Auditoria, Finanças, Sustentabilidade etc.)? <input type="checkbox"/> Não / Há necessidade significativa de melhoria <input type="checkbox"/> Algumas vezes / Há espaço para melhoria <input type="checkbox"/> Na maioria das vezes / Adequado <input type="checkbox"/> Sim / Excelente <input type="checkbox"/> Desconheço / Não se aplica
<b>23</b> O Conselho de Administração promove reuniões com os auditores externos? <input type="checkbox"/> Não / Há necessidade significativa de melhoria <input type="checkbox"/> Algumas vezes / Há espaço para melhoria <input type="checkbox"/> Na maioria das vezes / Adequado <input type="checkbox"/> Sim / Excelente <input type="checkbox"/> Desconheço / Não se aplica

#RESTRITA#

Atualizado em 31/07/2025 – RES. CONSAD Nº 332

36/47



<b>24</b>	<p>O Conselho de Administração dedica tempo suficiente e realiza um trabalho adequado na avaliação do diretor superintendente?</p> <p><input type="checkbox"/> Não / Há necessidade significativa de melhoria  <input type="checkbox"/> Algumas vezes / Há espaço para melhoria  <input type="checkbox"/> Na maioria das vezes / Adequado  <input type="checkbox"/> Sim / Excelente  <input type="checkbox"/> Desconheço / Não se aplica</p>
<b>25</b>	<p>O Conselho de Administração dedica tempo suficiente e estabelece as diretrizes para a sucessão do diretor superintendente?</p> <p><input type="checkbox"/> Não / Há necessidade significativa de melhoria  <input type="checkbox"/> Algumas vezes / Há espaço para melhoria  <input type="checkbox"/> Na maioria das vezes / Adequado  <input type="checkbox"/> Sim / Excelente  <input type="checkbox"/> Desconheço / Não se aplica</p>
<b>26</b>	<p>O Conselho de Administração tem sido um ambiente/colegiado de aconselhamento para o diretor superintendente e seus subordinados (Diretoria Executiva)?</p> <p><input type="checkbox"/> Não / Há necessidade significativa de melhoria  <input type="checkbox"/> Algumas vezes / Há espaço para melhoria  <input type="checkbox"/> Na maioria das vezes / Adequado  <input type="checkbox"/> Sim / Excelente  <input type="checkbox"/> Desconheço / Não se aplica</p>
<b>27</b>	<p>O conselheiro entende que existe uma clara separação entre as decisões/funções do Conselho de Administração e da Diretoria Executiva?</p> <p><input type="checkbox"/> Não / Há necessidade significativa de melhoria  <input type="checkbox"/> Algumas vezes / Há espaço para melhoria  <input type="checkbox"/> Na maioria das vezes / Adequado  <input type="checkbox"/> Sim / Excelente  <input type="checkbox"/> Desconheço / Não se aplica</p>

#RESTRITA#

Atualizado em 31/07/2025 – RES. CONSAD Nº 332

37/47



### III. Desempenho individual

28	<p>Você considera que o seu preparo pessoal, grau de dedicação e a sua disponibilidade de tempo para o desempenho de suas responsabilidades são adequados?</p> <p><input type="checkbox"/> Não / Há necessidade significativa de melhoria  <input type="checkbox"/> Algumas vezes / Há espaço para melhoria  <input type="checkbox"/> Na maioria das vezes / Adequado  <input type="checkbox"/> Sim / Excelente  <input type="checkbox"/> Desconheço / Não se aplica</p>
29	<p>Sua postura predominante, nas reuniões do Conselho de Administração, tem sido ativa e construtiva, de modo a agregar valor às discussões?</p> <p><input type="checkbox"/> Não / Há necessidade significativa de melhoria  <input type="checkbox"/> Algumas vezes / Há espaço para melhoria  <input type="checkbox"/> Na maioria das vezes / Adequado  <input type="checkbox"/> Sim / Excelente  <input type="checkbox"/> Desconheço / Não se aplica</p>
30	<p>Você contribui para a elaboração e o cumprimento da agenda da reunião, evitando propor a inclusão de assuntos extraordinários na ordem do dia dessas reuniões?</p> <p><input type="checkbox"/> Não / Há necessidade significativa de melhoria  <input type="checkbox"/> Algumas vezes / Há espaço para melhoria  <input type="checkbox"/> Na maioria das vezes / Adequado  <input type="checkbox"/> Sim / Excelente  <input type="checkbox"/> Desconheço / Não se aplica</p>
31	<p>Tendo em vista a importância de seu aperfeiçoamento contínuo no papel de conselheiro, você tem procurado participar de cursos de atualização ou certificação?</p> <p><input type="checkbox"/> Não / Há necessidade significativa de melhoria  <input type="checkbox"/> Algumas vezes / Há espaço para melhoria  <input type="checkbox"/> Na maioria das vezes / Adequado  <input type="checkbox"/> Sim / Excelente  <input type="checkbox"/> Desconheço / Não se aplica</p>
32	<p>Quando você tem conflitos, de interesse pessoal, na matéria colocada em votação, sua postura é a de declarar-se impedido?</p> <p><input type="checkbox"/> Não / Há necessidade significativa de melhoria  <input type="checkbox"/> Algumas vezes / Há espaço para melhoria  <input type="checkbox"/> Na maioria das vezes / Adequado  <input type="checkbox"/> Sim / Excelente  <input type="checkbox"/> Desconheço / Não se aplica</p>

#RESTRITA#

Atualizado em 31/07/2025 – RES. CONSAD Nº 332

38/47



33	<p>Age com ética e responsabilidade no exercício da função (observa o previsto no <i>Pacto de Ética do Sicoob</i>)?</p> <p><input type="checkbox"/> Não / Há necessidade significativa de melhoria</p> <p><input type="checkbox"/> Algumas vezes / Há espaço para melhoria</p> <p><input type="checkbox"/> Na maioria das vezes / Adequado</p> <p><input type="checkbox"/> Sim / Excelente</p> <p><input type="checkbox"/> Desconheço / Não se aplica</p>
34	<p>Na qualidade de conselheiro, quais são as suas sugestões para melhorar a atuação do Conselho de Administração?</p>
35	<p>Na qualidade de conselheiro, qual é a sua proposta de agenda para o Conselho de Administração, considerando o próximo exercício fiscal?</p>

**IV. Atuação dos Comitês de Assessoramento** (é recomendado que as perguntas abaixo sejam realizadas para cada um dos colegiados subordinados ao Conselho de Administração)

36	<p>O conselheiro entende que o Comitê (<i>inserir o nome do colegiado. Por exemplo: Comitê de Auditoria, Comitê de Riscos etc.</i>) faz o seu papel de apoiar e aprofundar as discussões para facilitar a tomada de decisões pelo Conselho de Administração?</p> <p><input type="checkbox"/> Não / Há necessidade significativa de melhoria</p> <p><input type="checkbox"/> Algumas vezes / Há espaço para melhoria</p> <p><input type="checkbox"/> Na maioria das vezes / Adequado</p> <p><input type="checkbox"/> Sim / Excelente</p> <p><input type="checkbox"/> Desconheço / Não se aplica</p>
37	<p>O conselheiro entende que o número de reuniões do Comitê (<i>inserir o nome do colegiado. Por exemplo: Comitê de Auditoria, Comitê de Riscos etc.</i>) é adequado para o exercício das suas funções/atividades?</p> <p><input type="checkbox"/> Não / Há necessidade significativa de melhoria</p> <p><input type="checkbox"/> Algumas vezes / Há espaço para melhoria</p> <p><input type="checkbox"/> Na maioria das vezes / Adequado</p> <p><input type="checkbox"/> Sim / Excelente</p> <p><input type="checkbox"/> Desconheço / Não se aplica</p>
38	<p>O Comitê (<i>inserir o nome do colegiado. Por exemplo: Comitê de Auditoria, Comitê de Riscos etc.</i>) dispõe de regimento/regulamento aprovado e revisado periodicamente pelo Conselho de Administração?</p> <p><input type="checkbox"/> Não / Há necessidade significativa de melhoria</p> <p><input type="checkbox"/> Algumas vezes / Há espaço para melhoria</p> <p><input type="checkbox"/> Na maioria das vezes / Adequado</p> <p><input type="checkbox"/> Sim / Excelente</p> <p><input type="checkbox"/> Desconheço / Não se aplica</p>

#RESTRITA#

Atualizado em 31/07/2025 – RES. CONSAD Nº 332

39/47



**Anexo IV**  
**Avaliação de Desempenho de Diretores**

Critérios de Avaliação – COMPETÊNCIAS ESSENCIAIS	Escala de Aferição
<p><b>Direcionador:</b> Propósito</p> <p><b>Atributo Cultura:</b> Inclusão e desenvolvimento de pessoas e comunidades</p> <p><b>Inspiração pelo propósito</b></p> <p>Dá exemplo dos valores e cultura do Sicoob, e reforça essas atitudes junto às áreas sob sua responsabilidade.</p> <p>Modula sua comunicação de acordo com as características do público de interesse, de modo que promova um impacto positivo em sua audiência. Garante a realização das ações de diversidade e inclusão.</p> <p>Colabora com comunidades locais, governos, ONGs e empresas, para viabilizar objetivos que deixem um legado de desenvolvimento econômico, social e ambiental nas comunidades onde as cooperativas atuam, aumentando a força e a presença da marca.</p>	<p>1 – Não desenvolvido</p> <p>2 – Desenvolvido parcialmente</p> <p>3 – Plenamente desenvolvido</p> <p>4 – É referência para outros</p>
<p><b>Direcionador:</b> Desempenho</p> <p><b>Atributo Cultura:</b> Pessoas engajadas para o alto desempenho</p> <p><b>Orientação para resultado:</b></p> <p>Desdobra para suas áreas os objetivos organizacionais a serem alcançados no curto, médio e longo prazos, de forma a garantir o alinhamento sistêmico.</p> <p>Prioriza projetos e estabelece prazos e custos, de modo que garanta a eficiência na entrega de resultados da área sob sua responsabilidade.</p> <p>Avalia e reconfigura a estrutura organizacional da sua área/região, buscando maximizar a eficiência e o alto desempenho. Garante o cumprimento das exigências dos órgãos reguladores e dos padrões institucionais e éticos.</p>	<p>1 – Não desenvolvido</p> <p>2 – Desenvolvido parcialmente</p> <p>3 – Plenamente desenvolvido</p> <p>4 – É referência para outros</p>
<p><b>Direcionador:</b> Relacionamento</p> <p><b>Atributo Cultura:</b> Um por todos e todos por um</p> <p><b>Sensibilidade Organizacional:</b></p> <p>Atua como um direcionador, construindo caminho para decisões mais eficazes e estratégicas.</p> <p>Conduz projetos levando em conta a forma como as coisas são conduzidas no Sicoob: preservando o bom clima de trabalho, considerando antecipadamente os desdobramentos das decisões em outras áreas, influenciando as pessoas certas e no momento adequado, de modo a atingir os objetivos organizacionais.</p> <p>Navega na arena política, identifica as pessoas com forte influência dentro das diversas áreas da organização e fortalece alianças com outras lideranças, de modo que amplie sua rede de influência e solucione conflitos.</p>	<p>1 – Não desenvolvido</p> <p>2 – Desenvolvido parcialmente</p> <p>3 – Plenamente desenvolvido</p> <p>4 – É referência para outros</p>

#RESTRITA#

Atualizado em 31/07/2025 – RES. CONSAD Nº 332

40/47



Critérios de Avaliação – COMPETÊNCIAS ELETIVAS	Escala de Aferição
<p><b>Dimensão:</b> Autoliderança</p> <p><b>Credibilidade e Confiança</b></p> <p>Promove um ambiente de respeito a prazos e compromissos estabelecidos com líderes, pares e liderados.</p> <p>Dá exemplo quanto a assumir e corrigir os próprios erros ou falhas, fomentando um ambiente de confiança e credibilidade.</p> <p>Promove ou gerencia as mudanças de rumo, repactuando seus acordos de prazos e prioridades com todas as partes envolvidas, tanto de sua unidade quanto de outras instâncias do Sicoob.</p>	<p>1 – Não desenvolvido</p> <p>2 – Desenvolvido parcialmente</p> <p>3 – Plenamente desenvolvido</p> <p>4 – É referência para outros</p>
<p><b>Dimensão:</b> Autoliderança</p> <p><b>Autoconhecimento</b></p> <p>Lida de maneira equilibrada com as pressões e apoia as lideranças para que possam enfrentá-las e superá-las.</p> <p>Percebe o impacto da forma como se comunica e age no ambiente organizacional, adequando a forma e conteúdo da comunicação para obter uma repercussão favorável.</p> <p>Identifica as próprias fraquezas e limitações e busca complementaridade com pessoas do time.</p> <p>Apoia e dá exemplo para a equipe no cuidado com o equilíbrio vida/trabalho e saúde mental</p>	<p>1 – Não desenvolvido</p> <p>2 – Desenvolvido parcialmente</p> <p>3 – Plenamente desenvolvido</p> <p>4 – É referência para outros</p>
<p><b>Dimensão:</b> Autoliderança</p> <p><b>Capacidade de aprendizagem</b></p> <p>Busca proativamente o próprio desenvolvimento profissional e educação permanente.</p> <p>Adquire conhecimentos e aprendizagens fora do seu campo de atuação, para ampliar sua visão estratégica.</p> <p>Analisa o impacto futuro da transformação digital do setor financeiro no Brasil e no mundo, e leva isso em consideração ao conduzir a estratégia de transformação digital e de introdução de processos ágeis de trabalho no Sicoob.</p>	<p>1 – Não desenvolvido</p> <p>2 – Desenvolvido parcialmente</p> <p>3 – Plenamente desenvolvido</p> <p>4 – É referência para outros</p>
<p><b>Dimensão:</b> Autoliderança</p> <p><b>Iniciativa e inovação</b></p> <p>Cria uma cultura voltada a identificar oportunidades de crescimento sustentável dos negócios na região, assumindo riscos compartilhados com as demais instâncias do Sicoob.</p> <p>Incentiva e acompanha, junto aos liderados, a implementação de projetos voltados à inovação em modelos de negócio, produtos ou serviços.</p> <p>Fomenta um ambiente em que as lideranças sob sua responsabilidade se sintam à vontade para expressar sua opinião, ideias e preocupações,</p>	<p>1 – Não desenvolvido</p> <p>2 – Desenvolvido parcialmente</p> <p>3 – Plenamente desenvolvido</p> <p>4 – É referência para outros</p>

#RESTRITA#

Atualizado em 31/07/2025 – RES. CONSAD Nº 332

41/47



favorecendo a contínua reinvenção das formas como o Sicoob faz negócio	
<p><b>Dimensão:</b> Pessoas e Processos</p> <p><b>Gestão de talentos</b></p> <p>Solicita, acompanha, reconhece e celebra a conquista de resultados, promovendo um clima positivo e motivador.</p> <p>Promove, junto às lideranças sob sua responsabilidade, a cultura do feedback contínuo, de modo que aumente a quantidade de feedbacks recebidos pelas equipes ao longo do ano.</p> <p>Acompanha e orienta gestores na formação e desenvolvimento de sucessores na sua unidade.</p> <p>Incentiva a formação de equipes que favoreçam a diversidade de perfis (gênero, idade, origem social etc.), valorizando os pontos fortes e as complementariedades para potencializar as entregas.</p>	<p>1 – Não desenvolvido</p> <p>2 – Desenvolvido parcialmente</p> <p>3 – Plenamente desenvolvido</p> <p>4 – É referência para outros</p>
<p><b>Dimensão:</b> Pessoas e Processos</p> <p><b>Excelência operacional</b></p> <p>Questiona periodicamente a configuração das unidades e implementa mudanças na estrutura, visando a maximizar a agregação de valor, reduzir burocracia e otimizar custos.</p> <p>Avalia o desempenho operacional de maneira ampla, identificando tendências, desafios e oportunidades no ambiente de negócios, para fomentar projetos que levem a novos patamares de eficiência operacional.</p>	<p>1 – Não desenvolvido</p> <p>2 – Desenvolvido parcialmente</p> <p>3 – Plenamente desenvolvido</p> <p>4 – É referência para outros</p>
<p><b>Dimensão:</b> Pessoas e Processos</p> <p><b>Excelência na Entrega</b></p> <p>Incentiva a equipe a buscar o conhecimento técnico atualizado, o respeito às diretrizes e normas técnicas.</p> <p>Garante que sua área esteja voltada a avaliar e ajustar projetos, processos, normas ou diretrizes, com vista a focalizar a qualidade técnica e padronização das entregas.</p>	<p>1 – Não desenvolvido</p> <p>2 – Desenvolvido parcialmente</p> <p>3 – Plenamente desenvolvido</p> <p>4 – É referência para outros</p>
<p><b>Dimensão:</b> Negócios</p> <p><b>Gestão Estratégica</b></p> <p>Antecipa cenários de mercado e desdobra o pacto sistêmico em projetos e ações estruturantes com impacto em médio e longo prazos.</p> <p>Gerencia continuamente os riscos sistêmicos e da imagem institucional ao mover as alavancas de geração de valor para sua área.</p> <p>Articula o trânsito político junto às esferas governamentais e ao poder local, defendendo os interesses da organização.</p>	<p>1 – Não desenvolvido</p> <p>2 – Desenvolvido parcialmente</p> <p>3 – Plenamente desenvolvido</p> <p>4 – É referência para outros</p>
<p><b>Dimensão:</b> Negócios</p> <p><b>Foco na experiência do cliente/cooperado</b></p> <p>Acompanha a gestão de indicadores de satisfação das necessidades dos cooperados / clientes em sua região geográfica e direciona as soluções</p>	<p>1 – Não desenvolvido</p> <p>2 – Desenvolvido parcialmente</p> <p>3 – Plenamente desenvolvido</p> <p>4 – É referência para outros</p>

**#RESTRITA#**

Atualizado em 31/07/2025 – RES. CONSAD Nº 332

42/47



Sicoob para essas necessidades.

Elabora e implementa estratégias que viabilizem a busca da principalidade do cliente / cooperado.

#RESTRITA#

Atualizado em 31/07/2025 – RES. CONSAD Nº 332

43/47



## ANEXO V

### REQUISITOS GERAIS PARA OCUPAÇÃO DE CARGO EM ÓRGÃOS ESTATUTÁRIOS

<b>REQUISITOS GERAIS PARA OCUPAÇÃO DE CARGO EM ÓRGÃOS ESTATUTÁRIOS</b>		
<b>Requisito</b>	<b>Definição</b>	<b>Comprovação</b>
Ser residente no Brasil	Residência é o local onde a pessoa mora com intuito permanente.	Comprovante de Residência
Ser associado, pessoa natural, da cooperativa singular	O vínculo de associação é obrigatório para os cargos de conselheiro de administração e conselheiro fiscal. No caso dos diretores executivos, a legislação em vigor permite que alguns diretores não sejam associados, desde que a maioria dos membros seja composta de pessoas naturais associadas.	Ficha Proposta de Matrícula.
Não estar em exercício de cargo político	<p>Na aferição do requisito, deverá ser considerado:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>a) posto eletivo: aqueles agentes políticos investidos em seus cargos por meio de processos eleitorais (vereador; prefeito; deputado estadual, distrital e federal; senador; governador; e Presidente da República), conforme a legislação eleitoral vigente;</li> <li>b) membro de executiva partidária: as pessoas que, filiadas a determinado partido, são eleitas para ocupar cargos executivos nesse partido, assumindo funções de Presidente, Vice-Presidente, Secretário e Tesoureiro ou cargos equivalentes, conforme a regulamentação própria do partido;</li> <li>c) posto nomeado, designado ou delegado: aqueles agentes políticos investidos em seus cargos por nomeação, designação ou delegação (ministros de Estado, secretários estaduais, distritais e municipais).</li> </ul>	Declaração do candidato ou eleito (modelo SISORF).
Não ser cônjuge ou companheiro(a), nem possuir parentesco até 2º (segundo) grau, em linha reta ou colateral, consanguíneos ou afins, com integrantes dos Conselhos de Administração e Fiscal, e da Diretoria Executiva da cooperativa	A definição de parentesco segue o disposto no Código Civil brasileiro, e a cooperativa, a seu critério, pode ampliar a vinculação para parentescos em qualquer grau, em linha reta ou colateral, consanguíneos ou afins.	Partes relacionadas, declaradas pelo candidato ou eleito.
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	O critério é objetivo e será considerado não cumprido com a verificação de existência do impedimento ou da condenação.	Consulta jurídica e cadastral. Declaração do candidato ou eleito. Consulta à Comissão de Valores Mobiliários (CVM); Superintendência de Seguros Privados (Susep) e afins.

#RESTRITA#

Atualizado em 31/07/2025 – RES. CONSAD Nº 332

44/47



<p>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>	<p>O critério é objetivo e será considerado não cumprido com a verificação de declaração de inabilitação ou suspensão de exercício de cargos estatutários ou contratuais.</p>	<p>Consulta de situação no sítio do BCB. Declaração do candidato ou eleito.</p>
<p>Não estar declarado falido ou insolvente</p>	<p>O critério é objetivo e será considerado não cumprido com a verificação de declaração de falência ou insolvência.</p>	<p>Consulta cadastral. Declaração do candidato ou eleito.</p>
<p>Reputação Ilibada</p>	<p>Para a aferição do atendimento ao critério de reputação ilibada, a cooperativa singular deve pesquisar nos sistemas públicos e privados, e analisar a existência de:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>a) processo criminal ou inquérito policial a que o candidato ou eleito esteja respondendo;</li> <li>b) processo judicial ou administrativo que tenha relação com o Sistema Financeiro Nacional ou o Sistema de Pagamentos Brasileiro;</li> <li>c) processo relativo a insolvência, liquidação, intervenção, falência ou recuperação judicial;</li> <li>d) processo trabalhista;</li> <li>e) inadimplemento de obrigações;</li> <li>f) outras situações, ocorrências ou circunstâncias análogas que possam desabonar a reputação.</li> </ul>	<p>As consultas devem ser realizadas nos seguintes websites, ou outros em que possam ser obtidas certidões, com o intuito de evidenciar a reputação sem mácula, mediante utilização dos dados de identificação do candidato ou eleito:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>a) Tribunal Superior do Trabalho: retirada de certidão negativa e consulta processual;</li> <li>b) Tribunal de Contas da União: retirada de certidão negativa de processos;</li> <li>c) Tribunal de Contas do Estado onde reside o ocupante do cargo estatutário: retirada de certidão negativa;</li> <li>d) Serasa;</li> <li>e) Procuradoria-Geral da República;</li> <li>f) Secretaria de Estado de Fazenda onde reside o ocupante do cargo estatutário: retirada de certidão negativa de débitos e dívida ativa;</li> <li>g) Secretaria Municipal de Fazenda onde reside o ocupante do cargo estatutário: retirada de certidão negativa de débitos e dívida ativa;</li> <li>h) Polícia Federal;</li> <li>i) Polícia Civil do Estado onde reside o ocupante do cargo estatutário: retirada de certidão de antecedentes criminais;</li> <li>j) Tribunal Regional Federal/Justiça Federal da região da qual faz parte o Estado onde o ocupante do cargo estatutário reside: retirada de certidões negativas de processos e consultas processuais na 1<sup>a</sup> e na 2<sup>a</sup> instâncias;</li> <li>k) Tribunal de Justiça Estadual/Justiça Estadual do Estado onde o ocupante do cargo reside: retirada de certidões negativas de processos e consultas processuais na 1<sup>a</sup> e na 2<sup>a</sup> instâncias;</li> <li>l) Protesto.</li> </ul>

#RESTRITA#

Atualizado em 31/07/2025 – RES. CONSAD Nº 332

45/47



**CAPACIDADE TÉCNICA - CONSELHEIRO DE ADMINISTRAÇÃO E CONSELHEIRO FISCAL**

Mandato	Requisitos mínimos	Observações importantes
Primeiro mandato	a) Capacidade técnica e gerencial; b) Experiência profissional que comprove capacidade técnica e gerencial.	Comprovado por meio do currículo e da declaração (modelo Sisorf).
Recondução do mandato	a) Comprovação do cumprimento do <i>Plano Institucional de Capacitação de Dirigentes</i> .	Caso o conselheiro seja certificado, para a manutenção da sua certificação, é necessário comprovar o cumprimento do <i>Plano Institucional de Capacitação de Dirigentes</i> , também obrigatório.
Para todos os casos (primeiro mandato ou recondução)	a) Certificação emitida pelo CCS, obtida conforme a <i>Política Institucional de Certificação de Dirigentes do Sicoob</i> .	No decorrer do mandato, realizar as ações educacionais descritas no <i>Plano Institucional de Capacitação de Dirigentes do Sicoob</i> .

**Capacidade Técnica: Diretor Executivo**

Mandato	Requisitos mínimos	Observações importantes
Primeiro mandato	a) Capacidade técnica e gerencial; b) Experiência profissional que comprove capacidade técnica e gerencial; c) Certificação emitida pelo CCS, obtida conforme a <i>Política Institucional de Certificação de Dirigentes</i> .	Comprovado por meio do currículo e da declaração (modelo Sisorf). Se o dirigente não estiver certificado, deverá firmar declaração de que, no prazo máximo de 1 (um) ano, contado da data da posse, obterá a(s) certificação(ões) necessária(s) — Anbima e Certificação de Dirigentes. Nesse caso, só será empossado após formalização do compromisso. No decorrer do mandato, realizar as ações educacionais descritas no <i>Plano Institucional de Capacitação de Dirigentes do Sicoob</i> .
Recondução do mandato	a) Certificação emitida pelo CCS, obtida conforme a <i>Política Institucional de Certificação de Dirigentes do Sicoob</i> ; b) Comprovação do cumprimento do <i>Plano Institucional de Capacitação de Dirigentes do Sicoob</i> .	Comprovado por meio da apresentação da certificação do dirigente, concedida pelo CCS.

#RESTRITA#

Atualizado em 31/07/2025 – RES. CONSAD Nº 332

46/47



## Controle de Atualizações

Data	Instrumento de Comunicação	Situação
31/07/2025	ROCA 388 <sup>a</sup>	Instituído

Respeitosamente,

**João Vasconcelos Carvalho**  
Presidente do Conselho de Administração

## RESOLUÇÃO CONSAD Nº 322 - Plano de Sucessão - Sicoob Credijustra pdf

Código do documento a78e10a5-64bc-4b9b-a200-249db8b6c5e3



### Assinaturas



João Vasconcelos Carvalho  
joao.vasconcelos@credijustra.com.br  
Assinou

João Vasconcelos Carvalho

### Eventos do documento

#### 21 Aug 2025, 10:54:28

Documento a78e10a5-64bc-4b9b-a200-249db8b6c5e3 criado por EIMART HEBERT FREITAS ROCHA (81a8de1b-b784-48d5-9ca5-0f698183d4f0). Email: eimart.rocha@credijustra.com.br. - DATE\_ATOM: 2025-08-21T10:54:28-03:00

#### 21 Aug 2025, 10:56:35

Assinaturas iniciadas por EIMART HEBERT FREITAS ROCHA (81a8de1b-b784-48d5-9ca5-0f698183d4f0). Email: eimart.rocha@credijustra.com.br. - DATE\_ATOM: 2025-08-21T10:56:35-03:00

#### 21 Aug 2025, 11:03:10

JOÃO VASCONCELOS CARVALHO Assinou (f9ff7d13-1c3e-4bd7-98e8-2e336f28050e) - Email: joao.vasconcelos@credijustra.com.br - IP: 181.216.63.168 (b5d83fa8.virtua.com.br porta: 32636) - Geolocalização: -1.3500384234401617 -48.40830800651466 - Documento de identificação informado: 152.268.912-53 - Assinado com EMBED - Token validado por email - DATE\_ATOM: 2025-08-21T11:03:10-03:00

### Hash do documento original

(SHA256):ec5cde813d811c9d1860bb160dd145bf2c1e7970a16e17d2ad84ab8eb21ab939  
(SHA512):0179bec0d2de17a34d5122b3e53028f410a9785465a3117906c44d960ae1982f27266bd404c77c9cba8898a3fb6d14afffc192c18c1b88ec2c6214f6b0cddbf

Esse log pertence **única e exclusivamente** aos documentos de HASH acima



Esse documento está assinado e certificado pela D4Sign  
Integridade certificada no padrão ICP-BRASIL

Assinaturas eletrônicas e físicas têm igual validade legal, conforme MP 2.200-2/2001 e Lei  
14.063/2020.