



SUMÁRIO

1.	Apresentação.....	2
2.	Objetivos	2
3.	Premissas.....	3
4.	Planejamento da Sucessão	3
5.	Etapas do Plano de Sucessão	5
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	8
6.3	Etapa III – Indicação ou verificação dos pré-requisitos para o exercício da função	10
6.4	Etapa IV – Avaliação	11
6.5	Etapa V – Capacitação ou atualização de conhecimentos, desenvolvimento e formação	13
7.	Diretoria Executiva.....	15
7.1	Etapa I – Elaboração do perfil do diretor	15
7.2	Etapa II – Identificação ou seleção dos possíveis integrantes	17
7.3	Etapa III – Indicação ou verificação dos pré-requisitos para o exercício da função	20
7.4	Etapa III – Avaliação.....	21
7.5	Etapa V – Capacitação ou atualização de conhecimentos, desenvolvimento e formação	22
	Anexo I.....	25
	Anexo II.....	28
	Anexo III	37
	Anexo IV	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 de cada entidade – principal órgão da governança corporativa da organização – aprova, supervisiona e controla o cumprimento do seu *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;
- 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 prazos, 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 conselho 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.
- 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 (item não aplicável no caso de entidades sistêmicas de 2º e 3º nível);
 - 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



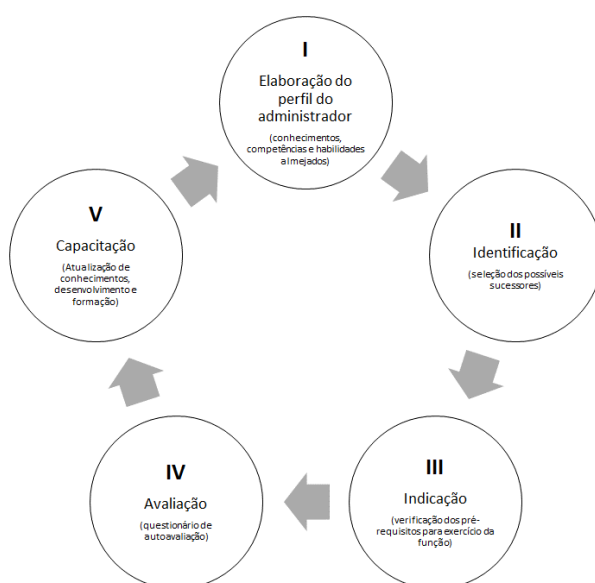
adaptação em que os administradores eleitos (mas ainda não empossados) interajam com os administradores atuais da cooperativa.

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;
- 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;
 - 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
- 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
- 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;
- 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, entre eles o Título 6, Capítulo 5 do Manual de Governança Corporativa.
- 6.3.3** 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* (item 4 do Capítulo 1 do Título 7).
- 6.3.4** 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.
- 6.3.5** No caso do(s) *possível(is) candidato(s)* (identificados nos termos do subitem 5.2.4), 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 ou ao cooperado.

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.

6.4 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 procedimental 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 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 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.

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;
 - 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.

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:

- 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, 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 e banco de dados disponíveis, de fontes públicas e privadas de cadastros e outras informações necessárias; documentos; certificados; e conforme outras previsões estabelecidas pela regulamentação em vigor, bem como observado o disposto no Título 6, Capítulo 5 do Manual de Governança Corporativa.
- 7.3.3** 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* (item 4 do Capítulo 1 do Título 7).
- 7.3.4** 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).
- 7.3.5** 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.

- 7.3.6** 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.

7.4 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-presidente 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 de Administração e/ou do diretor-presidente, 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.
 - 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;
- 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 – Modelo

1. Missão do cargo

Responsável por orientar estrategicamente 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;

- 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 __/__/____.

** Este modelo requer adaptação de acordo com as especificidades da cooperativa, considerando sua missão, seus valores e o contexto cultural.*



Anexo II

Perfil do Diretor – Modelos

Os modelos apresentados na sequência consideram os cargos previstos no *Manual de Governança Corporativa* e devem ser adaptados de acordo com o caso concreto de cada cooperativa.

Diretor Administrativo/Operacional – Modelo

1. Missão do cargo (conforme o PCS Sistêmico)

Responsável pela gestão executiva, pelo planejamento, pela implementação, direção e pelo controle de projetos e atividades vinculadas à Área Administrativa, abrangendo a prestação de serviços de apoio, *facilities (instalações)*, manutenção e reforma predial, alvarás, serviços de secretaria, leiautes de ambientes, expedição, correspondências, viagens, recepção, telefonia, segurança patrimonial, compras, gestão de contratos de serviços e demais demandas de infraestrutura relacionadas. Dependendo da estrutura e do porte da entidade e de sua atuação, poderá ser designado a administrar outras atividades/áreas, tais como Contabilidade, Gestão de Pessoas, Tecnologia da Informação; dirigindo equipes, processos e investimentos; assegurando serviços com qualidade, eficiência operacional, otimização de recursos, metas, políticas, procedimentos e legislação vigente, conforme as diretrizes e políticas preestabelecidas pelo sistema Sicoob, pelo Conselho de Administração e/ou Diretoria-Executiva da instituição de sua atuação.

2. Responsabilidades principais (conforme o PCS Sistêmico)

O Diretor Administrativo desempenha papel crucial no desenvolvimento e na implementação do plano estratégico das áreas sob sua responsabilidade, alinhando-se aos objetivos da direção e seguindo as diretrizes do sistema Sicoob. Ele coordena reuniões periódicas da Diretoria Executiva, atuando como assessor do diretor-presidente e representante da direção perante o Conselho de Administração. Além disso, dirige as atividades administrativas e demais áreas subordinadas, agindo como articulador na disseminação das



premissas do planejamento estratégico.

O Diretor Administrativo também assume a responsabilidade de promover o cumprimento dos objetivos de cada coordenação/gerência/superintendência; coordenar reuniões com diversas entidades, empresas e fornecedores; e interagir com outros diretores e gestores para negociar e atender às demandas. Ele apoia as equipes e gerências conforme a estrutura da instituição, garantindo a representação da empresa com as partes interessadas (*stakeholders*), assegurando a disponibilidade de sistemas e infraestrutura de suporte, e garantindo a conformidade com auditorias internas e externas, órgãos fiscalizadores e políticas corporativas.

Além disso, o Diretor Administrativo desempenha papel ativo na administração de gestão de pessoas, assegurando a competitividade por meio da atualização, manutenção e implantação de políticas e programas corporativos. Ele acompanha sistematicamente o cenário nacional, representa legalmente a empresa e garante o cumprimento das normas de controle, legislação do setor e demais entregas legais do cargo. A gestão do acompanhamento do controle orçamentário, a participação em assembleias e reuniões, bem como a resolução de casos omissos no Estatuto Social, são também parte integrante de suas atribuições.

3. Perfil

- 3.1** A posição de Diretor Administrativo em uma cooperativa de crédito demanda um profissional com habilidades estratégicas, liderança sólida e experiência substancial no setor/sistema financeiro. O profissional ideal para este cargo deve possuir as seguintes características:
- 3.2** *Experiência no setor financeiro/sistema:* possui histórico de sucesso em cargos de liderança no setor/sistema financeiro, preferencialmente, em instituições de crédito cooperativo e familiaridade com produtos e serviços financeiros;



- 3.3** *Visão Estratégica:* demonstra habilidade em desenvolver e implementar planos estratégicos alinhados aos objetivos da cooperativa e melhores práticas do setor;
- 3.4** *Liderança e Habilidades Gerenciais:* evidencia capacidade em liderar equipes multifuncionais, promovendo um ambiente de trabalho colaborativo, bem como habilidade em tomar decisões assertivas e gerenciar eficazmente recursos financeiros e humanos;
- 3.5** *Relacionamento Interpessoal:* apresenta habilidades de comunicação e negociação para representar a cooperativa perante *stakeholders*, órgãos reguladores e parceiros, além de possuir a capacidade de estabelecer e manter relacionamentos sólidos com membros da equipe, diretores e demais colaboradores;
- 3.6** *Gestão de Riscos e Compliance:* possui conhecimento abrangente em gestão de riscos, *compliance* e políticas internas, bem como experiência em assegurar que a cooperativa esteja em conformidade com todas as normas regulatórias aplicáveis;
- 3.7** *Ética Profissional:* comprometimento com elevados padrões éticos e integridade, elementos essenciais para representar legalmente a cooperativa e assegurar conformidade com normas e legislações;
- 3.8** *Inovação e Adaptação:* demonstra disposição para impulsionar inovação e eficiência operacional, adaptando-se às transformações nos cenários financeiro e tecnológico;
- 3.9** *Comprometimento Institucional:* evidencia alinhamento aos princípios cooperativistas e comprometimento em promover a missão, visão e os valores da instituição

Perfil aprovado e revisado pelo Conselho de Administração da Cooperativa em __/__/____.

* Este modelo pode ser adaptado de acordo com as especificidades da cooperativa, considerando sua missão, seus valores e o contexto cultural.



Perfil do Diretor de Negócios – Modelo

1. Missão do cargo (conforme o PCS Sistemico)

Responsável pela gestão executiva, pelo planejamento, pela implementação, direção e pelo controle dos projetos, programas e das atividades vinculadas à(s) área(s) de sua atuação que podem envolver negócios e seus processos, tais como: a difusão do portfólio de produtos e serviços, expansão associativa, fusões, incorporações e migrações, estratégia de comercialização de produtos/serviços, planejamento comercial, definição de metas, treinamento de vendas e política de atuação, comercialização/venda de produtos e serviços, fomento para a captação de negócios, ampliação de mercado e consolidação do sistema, organização tática de venda e inteligência de mercado. Também responde pela gestão executiva de áreas conforme a estrutura de atuação da entidade, como Comunicação e Marketing, Crédito, Financeiro e outras que possam ser designadas; dirige equipes, processos e recursos, visando o cumprimento de metas e estratégias com rentabilidade, credibilidade do sistema e fortalecimento dos relacionamentos, conforme o alinhamento com as diretrizes e políticas estabelecidas pelo Conselho de Administração e/ou Diretoria-Executiva da instituição e as diretrizes do sistema Sicoob.

2. Responsabilidades principais (conforme o PCS Sistemico)

O Diretor de Negócios em uma cooperativa de crédito desempenha papel estratégico e multifacetado, concentrando esforços no desenvolvimento e na execução do plano estratégico para suas áreas de responsabilidade. Em estreita colaboração com o Conselho de Administração e/ou o diretor-presidente, ele alinha os objetivos de suas áreas às diretrizes do Sicoob, focando nos negócios, produtos e serviços oferecidos aos cooperados.

Para assegurar a eficiência e alinhamento, o diretor coordena reuniões periódicas da Diretoria Executiva, representando-a no Conselho de Administração. Ele também desenha e promove encontros estratégicos com diversos parceiros, incluindo empresas privadas, governamentais, agricultores e cooperativas, visando o desenvolvimento do portfólio de



produtos e serviços, além do crescimento da cooperativa.

Adicionalmente, o diretor assume a responsabilidade de garantir o cumprimento de metas nas áreas sob sua supervisão, assegurando a integridade da imagem da instituição, representando-a perante *stakeholders*, instituições de interesse e órgãos públicos. Ao mesmo tempo, ele gerencia a infraestrutura de suporte, as auditorias internas e externas, e promove a competitividade e o apoio na administração de gestão de pessoas, sempre alinhado às políticas corporativas e aos padrões de *compliance*. O foco constante em inovação, eficiência operacional e transparência reforça o compromisso do diretor com o sucesso e a sustentabilidade da cooperativa.

3. Perfil

- 3.1** A posição de Diretor de Negócios em uma cooperativa de crédito requer um profissional estratégico, inovador e com profundo conhecimento no setor/sistema financeiro cooperativista e nos serviços financeiros. O profissional ideal para este cargo deve possuir as seguintes características:
- 3.2** *Experiência no setor/sistema financeiro*: possui histórico de sucesso em cargos de liderança no setor/sistema financeiro, preferencialmente, em instituições de crédito cooperativo, e experiência comprovada na gestão de negócios, desenvolvimento de produtos e serviços, bem como na expansão da base de cooperados;
- 3.3** *Visão Estratégica*: demonstra habilidade em desenvolver e implementar planos estratégicos alinhados aos objetivos da cooperativa e às melhores práticas do setor, e inclinação para identificar oportunidades de crescimento e inovação no mercado financeiro cooperativista;
- 3.4** *Liderança e Habilidades Gerenciais*: evidencia capacidade em liderar equipes multifuncionais, promovendo um ambiente de trabalho colaborativo, bem como habilidade em tomar decisões assertivas e gerenciar eficazmente recursos financeiros



e humanos;

- 3.5** *Relacionamento Interpessoal*: apresenta habilidades de comunicação e negociação para representar a cooperativa perante *stakeholders*, órgãos reguladores e parceiros, além de possuir a capacidade de estabelecer e manter relacionamentos sólidos com membros da equipe, diretores e demais colaboradores;
- 3.6** *Gestão de Riscos e Compliance*: possui conhecimento em gestão de riscos, *compliance* e políticas internas, bem como experiência em assegurar que a cooperativa esteja em conformidade com as normas regulatórias aplicáveis;
- 3.7** *Ética Profissional*: comprometimento com elevados padrões éticos e integridade, elementos essenciais para representar legalmente a cooperativa e assegurar conformidade com normas e legislações;
- 3.8** *Inovação e Adaptação*: incentiva a inovação e aprimora a eficiência operacional ao se adaptar continuamente às mudanças no cenário financeiro e tecnológico. O foco é direcionado para o desenvolvimento do portfólio de produtos e serviços, com o objetivo claro de impulsionar o crescimento sustentável da cooperativa;
- 3.9** *Comprometimento Institucional*: evidencia alinhamento aos princípios cooperativistas e comprometimento em promover a missão, visão e os valores da instituição.

Perfil aprovado e revisado pelo Conselho de Administração da Cooperativa em __/__/____.

* Este modelo pode ser adaptado de acordo com as especificidades da cooperativa, considerando sua missão, seus valores e o contexto cultural.



Perfil do Diretor de Riscos e Controles – Modelo

1. Missão do cargo (conforme o PCS Sistemico)

Responsável pela gestão executiva dos projetos, programas e das atividades que envolvem as estratégias para a avaliação de Riscos, Controles Internos e Supervisão auxiliar e seus processos relacionados, de monitoramento da utilização das políticas internas, normas regulatórias, dos critérios e procedimentos de reporte; pelo controle de limites e pela mitigação de riscos; pelo apoio à Auditoria, pelas inspeções realizadas na cooperativa pelo Banco Central, pela prevenção e correção de eventuais desvios, fraudes e pela proteção do patrimônio dos envolvidos; e pela consultoria técnica, entre outras funções, dirigindo equipes, processos e recursos, visando o cumprimento de metas e estratégias que assegurem para a empresa a conformidade das operações, credibilidade do sistema, manutenção da saúde financeira, o atendimento as normativas regulatórias e da legislação vigente, em sinergia com as diretrizes emanadas do sistema Sicoob, Conselho de Administração e/ou da Diretoria-Executiva da entidade de sua responsabilidade.

2. Responsabilidades principais (conforme o PCS Sistemico)

O Diretor de Riscos em uma cooperativa de crédito desempenha um papel estratégico e abrangente, concentrando-se no desenvolvimento do plano estratégico para sua área de atuação em conformidade com os objetivos estabelecidos pelo Conselho de Administração e pelas diretrizes do Sicoob. Ele coordena reuniões executivas periódicas, representando a Diretoria Executiva perante o Conselho de Administração e promovendo o cumprimento dos objetivos de cada coordenação, gerência e superintendência sob sua responsabilidade.

O foco principal do diretor é garantir a eficiência e continuidade dos processos críticos da área, considerando aspectos regulatórios, legais e normativos provenientes do Sicoob. Além disso, ele assegura a integridade da imagem da instituição perante órgãos públicos, governamentais, cooperados, clientes, colaboradores e parceiros, fortalecendo a marca do sistema Sicoob.



O Diretor também desempenha papel fundamental na disseminação e funcionalidade de controles e riscos, contribuindo para o desenvolvimento de normas e sistemas, e mantendo-se atualizado sobre mudanças. Ele garante a acessibilidade das disposições de controles internos a todos os funcionários, atende às solicitações da direção e dos conselhos, e assegura a representação da empresa com *stakeholders*, órgãos reguladores e instituições de interesse. Adicionalmente, promove a transparência e conformidade nos assuntos da Diretoria, participa de assembleias e reuniões, e realiza a gestão do acompanhamento do controle orçamentário. Seu comprometimento com governança, *compliance* e melhores práticas de mercado destaca sua relevância para o sucesso da cooperativa.

3. Perfil

- 3.1** A posição de Diretor de Riscos e Controles em uma cooperativa de crédito requer um profissional experiente, estratégico e comprometido com padrões éticos e regulatórios rigorosos, garantindo que ela cumpra todas as normas regulatórias e os padrões éticos. O profissional ideal deve apresentar as seguintes características:
- 3.2** *Experiência no setor/sistema financeiro:* possui histórico de sucesso em cargos de liderança no setor/sistema financeiro, preferencialmente, em instituições de crédito cooperativo. Além disso, apresenta experiência comprovada na gestão de riscos e *compliance*, demonstrando conhecimento prático das regulações/dos normativos específicos das cooperativas de crédito. Destaca-se por sua habilidade em interpretar e implementar mudanças regulatórias, garantindo a conformidade constante da cooperativa com requisitos legais em evolução;
- 3.3** *Visão Estratégica:* demonstra habilidade em desenvolver e implementar planos estratégicos alinhados aos objetivos da cooperativa e às melhores práticas do setor;
- 3.4** *Comunicação e Relacionamento:* possui habilidade efetiva na comunicação com todas as partes interessadas, como membros da cooperativa, funcionários, órgãos reguladores e parceiros. Além disso, contribui para o desenvolvimento de uma



cultura organizacional centrada na ética, integridade e conformidade;

- 3.5** *Gestão de Riscos*: evidencia habilidade na identificação e avaliação de riscos financeiros, operacionais e de conformidade, aliada ao desenvolvimento e à implementação de estratégias eficazes para mitigar riscos e proteger os interesses da cooperativa;
- 3.6** *Compliance*: supervisão e implementação de políticas, procedimentos e controles internos, visando garantir conformidade com leis e regulamentações. Busca colaboração ativa com órgãos reguladores para assegurar que a cooperativa esteja alinhada com os padrões exigidos;
- 3.7** *Ética Profissional*: comprometimento com elevados padrões éticos e de integridade, elementos essenciais para representar legalmente a cooperativa e assegurar conformidade com normas e legislações;
- 3.8** *Tomada de Decisão*: capacidade de tomar decisões assertivas em situações complexas e de alto risco, buscando o equilíbrio entre a manutenção da conformidade e o suporte ao crescimento sustentável da cooperativa;
- 3.9** *Comprometimento Institucional*: evidencia o alinhamento aos princípios cooperativistas e comprometimento em promover a missão, visão e os valores da instituição

Perfil aprovado e revisado pelo Conselho de Administração da Cooperativa em __/__/____.

** Este modelo pode ser adaptado de acordo com as especificidades da cooperativa, considerando sua missão, seus valores e o contexto cultural.*

**Anexo III****Avaliação de Desempenho de Conselheiros de Administração (Autoavaliação)****Modelo**

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, valores, bem como as diretrizes estratégicas do Sicoob? ☐ Não / Há necessidade significativa de melhoria ☐ Algumas vezes / Há espaço para melhoria ☐ Na maioria das vezes / Adequado ☐ Sim / Excelente ☐ Desconheço / Não se aplica
2	O Conselho de Administração supervisiona, de forma adequada, o plano estratégico e o orçamento anual, monitorando o progresso do que foi planejado <i>versus</i> o realizado? ☐ Não / Há necessidade significativa de melhoria ☐ Algumas vezes / Há espaço para melhoria ☐ Na maioria das vezes / Adequado ☐ Sim / Excelente ☐ Desconheço / Não se aplica
3	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? ☐ Não / Há necessidade significativa de melhoria ☐ Algumas vezes / Há espaço para melhoria ☐ Na maioria das vezes / Adequado ☐ Sim / Excelente ☐ Desconheço / Não se aplica



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

II. Dinâmica do Conselho de Administração e participação dos conselheiros

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



8	O Conselho de Administração tem um Regimento Interno e o segue em todas as atividades? ☐ Não / Há necessidade significativa de melhoria ☐ Algumas vezes / Há espaço para melhoria ☐ Na maioria das vezes / Adequado ☐ Sim / Excelente ☐ Desconheço / Não se aplica
9	O Conselho de Administração 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.? ☐ Não / Há necessidade significativa de melhoria ☐ Algumas vezes / Há espaço para melhoria ☐ Na maioria das vezes / Adequado ☐ Sim / Excelente ☐ Desconheço / Não se aplica
10	O Conselho de Administração comunica, claramente, à Diretoria e aos responsáveis pela Governança Corporativa suas necessidades de informações? ☐ Não / Há necessidade significativa de melhoria ☐ Algumas vezes / Há espaço para melhoria ☐ Na maioria das vezes / Adequado ☐ Sim / Excelente ☐ Desconheço / Não se aplica
11	As reuniões do Conselho de Administração são realizadas com frequência adequada? ☐ Não / Há necessidade significativa de melhoria ☐ Algumas vezes / Há espaço para melhoria ☐ Na maioria das vezes / Adequado ☐ Sim / Excelente ☐ Desconheço / Não se aplica



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? ☐ Não / Há necessidade significativa de melhoria ☐ Algumas vezes / Há espaço para melhoria ☐ Na maioria das vezes / Adequado ☐ Sim / Excelente ☐ Desconheço / Não se aplica
13	As reuniões do Conselho de Administração são estruturadas de forma a estimular a participação de todos os integrantes, de maneira construtiva, com espaço para discordância, questionamentos críticos e aproveitamento adequado do tempo? ☐ Não / Há necessidade significativa de melhoria ☐ Algumas vezes / Há espaço para melhoria ☐ Na maioria das vezes / Adequado ☐ Sim / Excelente ☐ Desconheço / Não se aplica
14	Nas reuniões do Conselho de Administração existe tempo suficiente para a discussão dos assuntos apresentados? Há equilíbrio entre o tempo de apresentação e o de debate? ☐ Não / Há necessidade significativa de melhoria ☐ Algumas vezes / Há espaço para melhoria ☐ Na maioria das vezes / Adequado ☐ Sim / Excelente ☐ Desconheço / Não se aplica
15	A documentação/O material para as reuniões é disponibilizada(o) com tempo de antecedência para a preparação adequada dos conselheiros? ☐ Não / Há necessidade significativa de melhoria ☐ Algumas vezes / Há espaço para melhoria ☐ Na maioria das vezes / Adequado ☐ Sim / Excelente ☐ Desconheço / Não se aplica



16	A documentação/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? ☐ Não / Há necessidade significativa de melhoria ☐ Algumas vezes / Há espaço para melhoria ☐ Na maioria das vezes / Adequado ☐ Sim / Excelente ☐ Desconheço / Não se aplica
17	Você percebe que os conselheiros se preparam adequadamente para as reuniões e têm participação efetiva durante as apresentações e os debates, fazendo perguntas adequadas e pertinentes à Diretoria? ☐ Não / Há necessidade significativa de melhoria ☐ Algumas vezes / Há espaço para melhoria ☐ Na maioria das vezes / Adequado ☐ Sim / Excelente ☐ Desconheço / Não se aplica
18	Existe e funciona o Portal de Governança? ☐ Não / Há necessidade significativa de melhoria ☐ Algumas vezes / Há espaço para melhoria ☐ Na maioria das vezes / Adequado ☐ Sim / Excelente ☐ Desconheço / Não se aplica
19	Os conselheiros acompanham o cumprimento dos objetivos estratégicos estabelecidos e participam dos debates, agregando valor às decisões? ☐ Não / Há necessidade significativa de melhoria ☐ Algumas vezes / Há espaço para melhoria ☐ Na maioria das vezes / Adequado ☐ Sim/ Excelente ☐ Desconheço / Não se aplica



20	Além das reuniões formais, ocorrem discussões informais que promovam a integração do Conselho de Administração? ☐ Não / Há necessidade significativa de melhoria ☐ Algumas vezes / Há espaço para melhoria ☐ Na maioria das vezes / Adequado ☐ Sim / Excelente ☐ Desconheço / Não se aplica
21	O respeito pessoal e profissional predomina nas relações entre os conselheiros? ☐ Não / Há necessidade significativa de melhoria ☐ Algumas vezes / Há espaço para melhoria ☐ Na maioria das vezes / Adequado ☐ Sim / Excelente ☐ Desconheço / Não se aplica
22	O Conselho de Administração conta com a quantidade e qualidade de comitês requeridos às suas necessidades (Estratégia, RH, Auditoria, Finanças, Sustentabilidade etc.)? ☐ Não / Há necessidade significativa de melhoria ☐ Algumas vezes / Há espaço para melhoria ☐ Na maioria das vezes / Adequado ☐ Sim / Excelente ☐ Desconheço / Não se aplica
23	O Conselho de Administração promove reuniões com os auditores externos? ☐ Não / Há necessidade significativa de melhoria ☐ Algumas vezes / Há espaço para melhoria ☐ Na maioria das vezes / Adequado ☐ Sim / Excelente ☐ Desconheço / Não se aplica



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



III. Desempenho individual

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



32	Quando você tem conflitos, de interesse pessoal, na matéria colocada em votação, sua postura é a de declarar-se impedido? ☐ Não / Há necessidade significativa de melhoria ☐ Algumas vezes / Há espaço para melhoria ☐ Na maioria das vezes / Adequado ☐ Sim / Excelente ☐ Desconheço / Não se aplica
33	Age com ética e responsabilidade no exercício da função (observa o previsto no <i>Pacto de Ética do Sicoob</i>)? ☐ Não / Há necessidade significativa de melhoria ☐ Algumas vezes / Há espaço para melhoria ☐ Na maioria das vezes / Adequado ☐ Sim / Excelente ☐ Desconheço / Não se aplica
34	Na qualidade de conselheiro, quais são as suas sugestões para melhorar a atuação do Conselho de Administração?
35	Na qualidade de conselheiro, qual é a sua proposta de agenda para o Conselho de Administração, considerando o próximo exercício fiscal?

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



37	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? ☐ Não / Há necessidade significativa de melhoria ☐ Algumas vezes / Há espaço para melhoria ☐ Na maioria das vezes / Adequado ☐ Sim / Excelente ☐ Desconheço / Não se aplica
38	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? ☐ Não / Há necessidade significativa de melhoria ☐ Algumas vezes / Há espaço para melhoria ☐ Na maioria das vezes / Adequado ☐ Sim / Excelente ☐ Desconheço / Não se aplica



Anexo IV Avaliação de Desempenho de Diretores

Critérios de Avaliação – COMPETÊNCIAS ESSENCIAIS	Escala de Aferição
Direcionador: Propósito Atributo Cultura: Inclusão e desenvolvimento de pessoas e comunidades Inspiração pelo propósito Dá exemplo dos valores e cultura do Sicoob, e reforça essas atitudes junto às áreas sob sua responsabilidade. 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 de as ações de diversidade e inclusão. 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.	1 – Não desenvolvido 2 – Desenvolvido parcialmente 3 – Plenamente desenvolvido 4 – É referência para outros
Direcionador: Desempenho Atributo Cultura: Pessoas engajadas para o alto desempenho Orientação para resultado: Desdobra para suas áreas os objetivos organizacionais a serem alcançados no curto, médio e longo prazos, de forma a garantir o alinhamento sistêmico. Prioriza projetos e estabelece prazos e custos, de modo que garanta a eficiência na entrega de resultados da área sob sua responsabilidade. 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.	1 – Não desenvolvido 2 – Desenvolvido parcialmente 3 – Plenamente desenvolvido 4 – É referência para outros
Direcionador: Relacionamento Atributo Cultura: Um por todos e todos por um Sensibilidade Organizacional: Atua como um direcionador, construindo caminho para decisões mais eficazes e estratégicas. 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.	1 – Não desenvolvido 2 – Desenvolvido parcialmente 3 – Plenamente desenvolvido 4 – É referência para outros



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.

Critérios de Avaliação – COMPETÊNCIAS ELETIVAS	Escala de Aferição
Dimensão: Autoliderança Credibilidade e Confiança Promove um ambiente de respeito a prazos e compromissos estabelecidos com líderes, pares e liderados. Dá exemplo quanto a assumir e corrigir os próprios erros ou falhas, fomentando um ambiente de confiança e credibilidade. 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.	1 – Não desenvolvido 2 – Desenvolvido parcialmente 3 – Plenamente desenvolvido 4 – É referência para outros
Dimensão: Autoliderança Autoconhecimento Lida de maneira equilibrada com as pressões e apoia as lideranças para que possam enfrentá-las e superá-las. 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. Identifica as próprias fraquezas e limitações e busca complementaridade com pessoas do time. Apoia e dá exemplo para a equipe no cuidado com o equilíbrio vida/trabalho e saúde mental	1 – Não desenvolvido 2 – Desenvolvido parcialmente 3 – Plenamente desenvolvido 4 – É referência para outros
Dimensão: Autoliderança Capacidade de aprendizagem Busca proativamente o próprio desenvolvimento profissional e educação permanente. Adquire conhecimentos e aprendizagens fora do seu campo de atuação, para ampliar sua visão estratégica. 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.	1 – Não desenvolvido 2 – Desenvolvido parcialmente 3 – Plenamente desenvolvido 4 – É referência para outros
Dimensão: Autoliderança	



Iniciativa e inovação Cria uma cultura voltada a identificar oportunidades de crescimento sustentável dos negócios na região, assumindo riscos compartilhados com as demais instâncias do Sicoob. Incentiva e acompanha, junto aos liderados, a implementação de projetos voltados à inovação em modelos de negócio, produtos ou serviços. Fomenta um ambiente em que as lideranças sob sua responsabilidade se sintam à vontade para expressar sua opinião, ideias e preocupações, favorecendo a contínua reinvenção das formas como o Sicoob faz negócio	1 – Não desenvolvido 2 – Desenvolvido parcialmente 3 – Plenamente desenvolvido 4 – É referência para outros
Dimensão: Pessoas e Processos Gestão de talentos Solicita, acompanha, reconhece e celebra a conquista de resultados, promovendo um clima positivo e motivador. 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. Acompanha e orienta gestores na formação e desenvolvimento de sucessores na sua unidade. Incentiva a formação de equipes que favoreçam a diversidade de perfis (gênero, idade, origem social etc.), valorizando os pontos fortes e as complementaridades para potencializar as entregas.	1 – Não desenvolvido 2 – Desenvolvido parcialmente 3 – Plenamente desenvolvido 4 – É referência para outros
Dimensão: Pessoas e Processos Excelência operacional Questiona periodicamente a configuração das unidades e implementa mudanças na estrutura, visando a maximizar a agregação de valor, reduzir burocracia e otimizar custos. 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.	1 – Não desenvolvido 2 – Desenvolvido parcialmente 3 – Plenamente desenvolvido 4 – É referência para outros
Dimensão: Pessoas e Processos Excelência na Entrega Incentiva a equipe a buscar o conhecimento técnico atualizado, o respeito às diretrizes e normas técnicas. 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.	1 – Não desenvolvido 2 – Desenvolvido parcialmente 3 – Plenamente desenvolvido 4 – É referência para outros



Dimensão: Negócios Gestão Estratégica Antecipa cenários de mercado e desdobra o pacto sistêmico em projetos e ações estruturantes com impacto em médio e longo prazos. Gerencia continuamente os riscos sistêmicos e da imagem institucional ao mover as alavancas de geração de valor para sua área. Articula o trânsito político junto às esferas governamentais e ao poder local, defendendo os interesses da organização.	1 – Não desenvolvido 2 – Desenvolvido parcialmente 3 – Plenamente desenvolvido 4 – É referência para outros
Dimensão: Negócios Foco na experiência do cliente/cooperado Acompanha a gestão de indicadores de satisfação das necessidades dos cooperados / clientes em sua região geográfica e direciona as soluções Sicoob para essas necessidades. Elabora e implementa estratégias que viabilizem a busca da principalidade do cliente / cooperado.	1 – Não desenvolvido 2 – Desenvolvido parcialmente 3 – Plenamente desenvolvido 4 – É referência para outros



Controle de Atualizações

Data	Instrumento de Comunicação	Situação
2/7/2024	Link CCS – RES CCS 285 Link Cooperativas – RES CCS 285	Atualizado
26/6/2023	Link CCS – RES CCS 185 Link Cooperativas – RES CCS 185	Atualizado
24/6/2022	Link CCS – RES CCS 106 Link Cooperativas – RES CCS 106	Atualizado
16/7/2021	Link CCS – RES CCS 046 Link Cooperativas – RES CCS 046	Instituído