



## Política de Sucessão de Administradores do Sicoob

---

1. Esta Política visa estabelecer princípios e diretrizes para a execução de Plano de Sucessão de Administradores do Sicoob, considerando a natureza das entidades integrantes do Sistema.
2. Esta política se aplica:
  - a) ao Sicoob Confederação;
  - b) às cooperativas centrais e singulares;
  - c) ao Bancoob e suas empresas controladas.
3. As diretrizes estão pautadas em:
  - a) categoria e porte: as cooperativas de crédito são classificadas, pela regulação a que estão sujeitas, em: *Plenas*, *Clássicas* e *Capital Empréstimo*;
  - b) risco e complexidade: corresponde ao grau de exposição aos riscos e à complexidade da instituição, alinhados às leis e normas que disciplinam a regulamentação prudencial, observadas as regras de segmentação.
4. Esta Política de Sucessão de Administradores do Sicoob é revisada, no mínimo, a cada 5 (cinco) anos, por proposta da área responsável pelo Plano de Sucessão de Administradores do Sicoob ou em decorrência de fatos relevantes e, também, por sugestões encaminhadas pelas entidades do Sicoob.
5. Para esta Política deve-se considerar:
  - a) alta administração: cargos ocupados por membros do Conselho de Administração e Diretoria Executiva;
  - b) sucessão: transição de cargo ou mandato de membros da alta administração com objetivo de garantir a execução da estratégia e a continuidade do negócio;
  - c) plano de sucessão: planejamento com base nas boas práticas de governança para identificar, selecionar, avaliar e capacitar continuamente a alta administração, objetivando o desenvolvimento e a renovação qualificada de seus componentes e zelando pela transparência e sustentabilidade dos processos decisórios;
  - d) identificação: procedimento de verificação das pré-condições exigidas pela regulamentação em vigor para o exercício dos cargos da alta administração;
  - e) seleção: triagem e verificação de pessoas com competências para atendimento de requisitos mínimos como: capacidade técnica, capacidade gerencial, habilidades interpessoais, conhecimento das leis e regulamentos relativos a sua atuação e experiência;



Política de Sucessão de Administradores do Sicoob

---

- f) avaliação: mensuração das competências para o desempenho no cargo;
  - g) capacitação: ações de desenvolvimento com objetivo de aperfeiçoar ou adquirir competências e conhecimentos necessários e alinhá-las aos valores e propósitos do Sicoob.
6. O Sicoob Confederação apoiará as equipes envolvidas na criação e gestão do Plano de Sucessão de Administradores do Sicoob.
  7. Para que a presente Política seja eficiente, ela deverá ser divulgada para todo o público interessado das entidades do Sicoob.
  8. Complementam esta Política, e a ela se subordinam, todas as normas e os procedimentos operacionais que regulam o Plano de Sucessão.

## **PLANO DE SUCESSÃO DE ADMINISTRADORES PARA AS COOPERATIVAS ASSOCIADAS AO SICOOB CENTRAL CECRES P**

### **1. CONSIDERAÇÕES GERAIS**

- 1.1. O Plano de Sucessão estabelecido pelo Sicoob Central Cecresp para as Cooperativas Associadas segue as diretrizes da Política de Sucessão de Administradores do Sicoob e caracteriza-se pelo planejamento, estrategicamente alinhado às boas práticas de governança e tem como objetivo zelar pela transparência e sustentabilidade dos processos decisórios, prezando pelo desenvolvimento e a renovação qualificada da alta administração.
- 1.2. Este documento deve complementar o estatuto social da entidade e o normativo que descreve sobre o processo eleitoral.
- 1.3. A estrutura do Plano de Sucessão está em conformidade com as diretrizes da classificação prevista na Resolução CMN nº 4.434/2015 e considera o porte e complexidade das operações das cooperativas, e está dividido em 2 (dois) planos, sendo:
  - a) **Plano I:** Cooperativas de Capital e Empréstimos e Clássicas com ativos inferiores a R\$ 50.000.000,00 (cinquenta milhões);
  - b) **Plano II:** Cooperativas Clássicas e Plenas com ativos superior R\$ 50.000.000,00 (cinquenta milhões).
- 1.4. O Plano de Sucessão é direcionado à alta administração e seus potenciais sucessores das entidades do Sicoob e contempla processos distintos para o Conselho de Administração e para a Diretoria Executiva. Caso a entidade tenha apenas um órgão de administração, deverá adaptar seus processos conforme a função estratégica ou executiva.
- 1.5. A cooperativa de crédito *Clássica* que detiver média dos ativos totais nos últimos 3 exercícios igual ou superior a 50 milhões e a cooperativa de crédito *Plena* devem adotar estrutura administrativa integrada por Conselho de Administração e por Diretoria Executiva a ele subordinada.
- 1.6. Este modelo foi estruturado em etapas sequenciais e inter-relacionadas da seguinte forma:
  - a) Identificação;
  - b) Seleção;
  - c) Avaliação; e
  - d) Capacitação.
- 1.7. As ações estão descritas no fluxograma apresentado no Anexo 1.
- 1.8. Neste modelo, o Conselho de Administração é subdividido em três grupos, sendo:

- a) **futuro Conselheiro de Administração:** público que almeja participar do processo eleitoral e recomenda-se aplicar as etapas de Identificação e Capacitação. Este processo deve estar alinhado com o normativo eleitoral próprio e estatuto social da cooperativa;
- b) **Conselheiro de Administração em exercício do 1º mandato:** público que deve passar pela etapa de Capacitação, participando de programa de formação e capacitação para o exercício de suas funções;
- c) **Conselheiro de Administração em recondução de mandato:** público que deve estar em constante aperfeiçoamento de suas competências (etapa de Capacitação) e que identifica e forma futuros sucessores, compartilhando sua experiência.

1.9. E a Diretoria Executiva é subdividida em dois grupos, sendo:

- a) **candidatos ao cargo de diretor proveniente de seleção interna:** o atual empregado da entidade do Sicoob, em desenvolvimento de carreira, com perfil adequado para a sucessão. O candidato deve passar pelas 4 etapas citadas no item 1.6;
- b) **candidatos ao cargo de diretor proveniente de seleção externa:** o profissional de mercado. O candidato deve passar pelas 4 etapas citadas no item 1.6.

1.10. O Plano de Sucessão deve ser aplicado também aos substitutos de membros da alta administração em casos de vacância objetivando atender as qualidades para a plena continuidade da gestão da entidade.

## **2. PLANO DE SUCESSÃO PARA CONSELHO DE ADMINISTRAÇÃO**

### **2.1. Etapa 1 - Identificação**

- a) O procedimento de identificação é a verificação das pré-condições exigidas pela regulamentação em vigor para o *futuro Conselheiro de Administração*;
- b) Esta etapa não cabe ao *Conselheiro de Administração em exercício de 1º mandato* nem ao *Conselheiro de Administração em recondução de mandato*, uma vez que já foram identificados;
- c) Para atendimento aos pré-requisitos do cargo as informações devem ser apresentadas e detalhadas no currículo e suficientemente evidenciadas por meio de documentos comprobatórios;
- d) A identificação e checagem das informações apresentadas serão feitas mediante consulta em sistema de banco de dados disponíveis: fonte pública e privada de dados cadastrais, documentos, certificados ou outras solicitações do Banco Central do Brasil;

**Quadro 1: Pré-requisitos obrigatórios:**

Pré-requisitos obrigatórios ao cargo	Providências	Plano I	Plano II	
Apresentar reputação ilibada	a) Realizar pesquisa na internet com o nome do candidato e verificar a existência de informação que o desabone; b) Consultar empresas ou organizações que tenham vínculo com o candidato ou com algum parente de 1º grau. c) Caso seja identificado o vínculo, verificar a situação cadastral no sítio da receita federal (CNPJ empresa) a natureza, a integridade e a confiabilidade da organização administrada pelo candidato.			
Ser residente no país	a) Solicitar comprovante de residência em do nome do candidato. Exemplo: notificação do Imposto de Renda do último exercício; recibo da declaração referente ao exercício em curso; contrato de locação em que figure como locatário;			
Não estar impedido por lei especial, nem condenado por crime falimentar, de sonegação fiscal, de prevaricação, de corrupção ativa ou passiva, de concussão, de peculato, contra a economia popular, a fé pública, a propriedade ou o Sistema Financeiro Nacional, ou condenado a pena criminal que vede, ainda que temporariamente, o acesso a cargos públicos:	<b>Emitir os seguintes documentos:</b> a) Certidão de antecedentes criminais (sítio da Polícia Federal); b) Certidões negativas; c) Nada consta cível, d) Criminal, dentre outras disponíveis nos sítios dos tribunais de cada região e comprovante de regularidade no Cadastro de Emitentes de Cheques sem Fundos do Banco Central (CCF).	Deverão ser observadas as condições exigidas, independente da entidade e plano.		
Não estar declarado inabilitado ou suspenso para o exercício de cargos de conselheiro fiscal, de conselheiro de administração, de diretor:	a) Verificar situação jurídica no sítio do Banco Central do Brasil.			
Não responder, nem qualquer empresa da qual seja controlador ou administrador, por protesto de títulos, cobranças judiciais,	a) A identificação e checagem das informações apresentadas serão feitas mediante consulta em sistema de banco de dados disponíveis e demais			

emissão de cheques sem fundos, inadimplemento de obrigações e outras ocorrências ou circunstâncias análogas.	órgãos reguladores.	
Não estar declarado falido ou insolvente		
Não ter controlado ou administrado, nos 2 anos que antecedem a eleição ou nomeação, firma ou sociedade objeto de declaração de insolvência, liquidação, intervenção, falência ou recuperação judicial		

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

**Quadro 2: Pré-requisitos de comprovação pelo futuro Conselheiro de Administração**

Pré-requisitos de acesso ao cargo	Providências	Instrumento de Aferição	
		Plano I	Plano II
Capacidade técnica e gerencial	a) Visão estratégica, sistêmica e de longo prazo; b) Conhecimento das melhores práticas de governança; c) Noções de legislação aplicável às funções do cargo.	Análise curricular e prova técnica	
Formação acadêmica,	a) Certificado acadêmico	Certificado acadêmico	
Conhecimentos e certificações na área do cooperativismo	a) Certificados de participação	Opcional	Certificados de participação
Experiência profissional em área financeira	a) Análise curricular e entrevista	Análise curricular e entrevista	

- f) O candidato devera atender aos requisitos de acessos conforme descrito abaixo:

### Quadro 3: Plano I para as Cooperativas Clássica e Capital e Empréstimo - ativos até 50 milhões

Pré – requisitos	Descrição
<b>Atender no mínimo 60% dos requisitos de acesso ao cargo</b>	
Escolaridade	Graduado em nível Superior
Formação acadêmica	Administração, Economia, Contabilidade ou formação de contribuição para atividade empresarial e para a sociedade.
Experiência profissional	Experiência comprovada em cargos de gestão ou experiência e vivência em governança corporativa.
Capacidade técnica e gerencial	Visão estratégica, sistêmica e de longo prazo, melhores práticas de governança, noções de legislação aplicável às funções do cargo, capacidade de ler e entender relatórios gerenciais, contábeis e financeiros, planejamento estratégico, conceitos de finanças e economia, planejamento orçamentário e conhecimentos sobre o perfil de risco da cooperativa (gestão de riscos).
Conhecimentos e Certificações	Participação em cursos e eventos na área do cooperativismo

### Quadro 4: Plano II para as Cooperativas Clássicas e Plenas - ativos superiores a 50 milhões

Pré – requisitos	Descrição
<b>Atender no mínimo 80% dos requisitos de acesso ao cargo</b>	
Escolaridade	Graduado em nível Superior e Pós-graduação completa
Formação acadêmica	Administração, Economia, Contabilidade ou formação de contribuição para atividade empresarial e para a sociedade.
Experiência profissional	Experiência comprovada em cargos de gestão ou experiência e vivência em governança corporativa.
Capacidade técnica e gerencial	Visão estratégica, sistêmica e de longo prazo, melhores práticas de governança, noções de legislação aplicável às funções do cargo, capacidade de ler e entender relatórios gerenciais, contábeis e financeiros, planejamento estratégico, conceitos de finanças e economia, planejamento orçamentário e conhecimentos sobre o perfil de risco da cooperativa (gestão de riscos).
Conhecimentos e Certificações	Certificação de dirigente, governança corporativa, documentos societários,

planejamento estratégico. Participação em cursos e eventos na área do cooperativismo
--

- g) Este documento não sobrepõe às exigências contidas no normativo sobre eleição da entidade.

## 2.2. Etapa II - Capacitação

- a) São ações de desenvolvimento com o objetivo de aperfeiçoar ou adquirir conhecimentos necessários e alinhá-los aos valores e propósito do Sicoob;
- b) A educação continuada é pré-requisito para uma governança apoiada nas boas práticas de gestão;
- c) O Sicoob Central Cecresp tem o papel de oferecer ações educacionais sobre os temas relevantes para formação dos conselheiros que sejam inerentes ao modelo de negócios da cooperativa;
- d) As ações educacionais poderão ser realizadas mediante proveniência do Sicoob Central Cecresp, seja por ações à distância (Sicoob Universidade) ou presencias e ainda a critério da contratação da cooperativa;
- e) Caso a cooperativa associada opte por oferecer capacitação ao Futuro Conselheiro de Administração recomenda-se os temas descritos na alínea 'a' do quadro abaixo;
- f) Para formação básica recomenda-se:

### Quadro 5: Situação ou condição para os cargos

Situação	Realizar	Plano I	Plano II
Futuro Conselheiro de Administração	a) DNA SICOOB: Integração Institucional e Identidade Institucional;	Deverão ser observadas as condições exigidas, independente da entidade e plano.	
Conselheiro de Administração em exercício de 1º mandato	a) DNA SICOOB: Integração Institucional e Identidade Institucional; b) Preparatório de Certificação de Conselheiros de Administração; c) Certificação de Dirigentes do Sicoob; d) Participação em fórum e eventos estratégicos.	Opcional	Obrigatório  Realização Até o primeiro ano 1º mandato
Conselheiro de Administração	a) Participação efetiva nos programa de excelência em educação corporativa oferecido	Opcional	Obrigatório



em recondução de mandato	pelo Sicoob Central Cecresp e Sicoob Universidade		
--------------------------	---	--	--

### 3. Plano de Sucessão para Diretoria Executiva

#### 3.1. Etapa I - Identificação

- a) O procedimento de identificação é a verificação das pré-condições exigidas pela regulamentação em vigor para o futuro Diretor Executivo;
- b) Esta etapa não cabe ao Diretor Executivo em exercício de 1º mandato nem ao Diretor Executivo em recondução de mandato, uma vez que já foram identificados;
- c) Para atendimento aos pré-requisitos do cargo, as informações devem ser apresentadas e detalhadas no currículo e suficientemente evidenciadas por meio de documentos comprobatórios;
- d) A identificação e checagem das informações apresentadas serão feitas mediante consulta em sistema de banco de dados disponíveis: fonte pública e privada de dados cadastrais, documentos, certificados ou outras solicitações do Banco Central do Brasil;
- e) Verificação das pré-condições dos candidatos ao cargo de diretor proveniente de seleção interna ou externa.

#### Quadro 5: Pré-requisitos obrigatórios ao cargo

Pré-requisitos obrigatórios ao cargo	Providências	Plano I	Plano II
Apresentar reputação ilibada:	<ol style="list-style-type: none"> <li>a) Realizar pesquisa na internet com o nome do candidato e verificar a existência de informação que o desabone;</li> <li>b) Consultar empresas ou organizações que tenham vínculo com o candidato ou com algum parente de 1º grau;</li> <li>c) Caso seja identificado o vínculo, verificar a situação cadastral no sítio da receita federal (CNPJ empresa) a natureza, a integridade e a confiabilidade da organização administrada pelo candidato.</li> </ol>	Deverão ser observadas as condições exigidas, independente da entidade e plano.	
Ser residente no país:	<ol style="list-style-type: none"> <li>a) Solicitar comprovante de residência em do nome do candidato. Exemplo: notificação do Imposto de Renda do último exercício; recibo da declaração referente ao exercício em curso; contrato de locação em que figure como locatário;</li> </ol>		

<p>Não estar impedido por lei especial, nem condenado por crime falimentar, de sonegação fiscal, de prevaricação, de corrupção ativa ou passiva, de concussão, de peculato, contra a economia popular, a fé pública, a propriedade ou o Sistema Financeiro Nacional, ou condenado a pena criminal que vede, ainda que temporariamente, o acesso a cargos públicos:</p>	<p>Emitir os seguintes documentos:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>a) Certidão de antecedentes criminais (sítio da Polícia Federal);</li> <li>b) Certidões negativas;</li> <li>c) Nada consta cível,</li> <li>d) Criminal, dentre outras disponíveis nos sítios dos tribunais de cada região e comprovante de regularidade no Cadastro de Emitentes de Cheques sem Fundos do Banco Central (CCF).</li> </ul>		
<p>Não estar declarado inabilitado ou suspenso para o exercício de cargos de conselheiro fiscal, de conselheiro de administração, de diretor:</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>a) Verificar situação jurídica no sítio do Banco Central do Brasil.</li> </ul>		
<p>Não responder, nem qualquer empresa da qual seja controlador ou administrador, por protesto de títulos, cobranças judiciais, emissão de cheques sem fundos, inadimplemento de obrigações e outras ocorrências ou circunstâncias análogas.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>a) A identificação e checagem das informações apresentadas serão feitas mediante consulta em sistema de banco de dados disponíveis e demais órgãos reguladores.</li> </ul>		
<p>Não estar declarado falido ou insolvente</p>			
<p>Não ter controlado ou administrado, nos 2 anos que antecedem a eleição ou nomeação, firma ou sociedade objeto de declaração de insolvência, liquidação, intervenção, falência ou recuperação judicial</p>			

### 3.2. Etapa II - Seleção

- a) O procedimento de seleção é a etapa de escolha do candidato com os melhores conhecimentos e habilidades para desempenhar as atividades determinadas ao

cargo, por meio de técnicas de avaliação, análise e comparação de dados que é a junção entre os pré-requisitos da vaga e o perfil apresentado pelo candidato;

- b) O Sicoob Central Cecresp será responsável pela realização do processo seletivo de forma a garantir a imparcialidade, justiça e ética na contratação;
- c) O processo seletivo será conduzido de forma a identificar profissionais por tipo de perfil, mediante utilização da metodologia de gestão por competências que aponta de forma objetiva os indicadores comportamentais do perfil da vaga, permitindo planejamentos das etapas do processo de recrutamento e seleção;
- d) Participarão do processo seletivo os candidatos que atenderem aos requisitos de acesso ao cargo, descritos na etapa de identificação;

#### Quadro 6: Critérios de seleção

Critérios de seleção		Instrumento de Aferição	
		Plano I	Plano II
Capacidade técnica e gerencial	<ul style="list-style-type: none"> <li>a) Visão estratégica, sistêmica e de longo prazo;</li> <li>b) Conhecimento das melhores práticas de governança;</li> <li>c) Noções de legislação aplicável às funções do cargo;</li> <li>d) Capacidade de ler e entender relatórios gerenciais, contábeis e financeiros;</li> <li>e) Conhecimento do perfil de risco da entidade (gestão de riscos).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>I. Análise curricular e prova técnica;</li> <li>II. Entrevista individual ou Coletiva coordenada pelo Sicoob Central Cecresp e participação de 2 membros do Conselho de Administração da cooperativa.</li> </ul>	
Competências profissionais	<ul style="list-style-type: none"> <li>a) Competências específicas e inerentes ao cargo de gestão definidas pelo Sicoob.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>I. Roteiro de entrevistas individual por competência</li> </ul>	
Formação acadêmica	<ul style="list-style-type: none"> <li>a) Reconhecida contribuição para atividade empresarial e para a sociedade;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>I. Certificado acadêmico</li> </ul>	
Certificação	<ul style="list-style-type: none"> <li>a) Aspectos da governança corporativa, documentos societários, planejamento estratégico, conceitos básicos de finanças e economia, planejamento orçamentário e gestão de riscos;</li> </ul>	Opcional	Certificação de dirigentes
Estilo de liderança, traços de personalidade, habilidade interpessoais.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Aspectos comportamentais específicos e inerentes ao cargo de gestão.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>I. Assessment e Avaliação Psicológica</li> </ul>	

Experiência e <i>expertise</i> técnica em uma ou mais áreas de interesse da entidade	a) Atividade profissional em cargos de gestão; b) Experiência e vivência em governança corporativa, por meio de participação ou apoio a outros conselhos;	I. Análise curricular e entrevista
--	--	------------------------------------

- e) Após a aplicação dos instrumentos de aferição, o candidato será avaliado na etapa seguinte com o propósito de conhecer o grau de desenvolvimento das competências;
- f) Compete ao Sicoob Central Cecresp conduzir a etapa de seleção dos executivos, com a participação do Conselho de Administração da cooperativa.

### 3.3. Etapa III - Avaliação

- a) O procedimento de avaliação é a mensuração das competências para o desempenho no cargo;
- b) Recomenda-se que a Diretoria Executiva e seus sucessores sejam avaliados a partir dos critérios descritos no quadro abaixo. A condução da avaliação é de responsabilidade do Conselho de Administração;
- c) A Cooperativa poderá utilizar de consultoria especializada indicada pelo Sicoob Central Cecresp para a melhor avaliação de candidatos externos;
- d) Sucessor para o cargo de diretor:
  - I. Recomenda-se uma interação direta do Conselho de Administração com o sucessor, para obtenção de referências pessoais e financeiras, de modo a permitir a avaliação mais ampla do desempenho do candidato;
  - II. Sendo o candidato proveniente de seleção interna em cargo de gestão, poderá ser utilizado o histórico das 2 (duas) avaliações de desempenho mais recentes;
  - III. Sendo o candidato proveniente de seleção externa, recomenda-se avaliação por meio do processo de seleção.
- e) Diretor em exercício: recomenda-se a avaliação a ser realizada pelos membros do Conselho de Administração de forma mais abrangente possível incluindo, além de ferramentas de avaliação de desempenho, o estabelecimento de metas conforme critérios de avaliação abaixo:

f) **Quadro 7: Competências e Comportamentos observáveis**

<b>Competências</b>	<b>Comportamentos observáveis</b> (São indicadores comportamentais que indicam a prática de competências)	<b>Plano I</b>	<b>Plano II</b>
<p><b>Visão Estratégica do Negócio com foco em resultado</b></p> <p>Definir e disseminar estratégias competitivas de desempenho empresarial com foco no mercado financeiro e no cenário político econômico para consolidar a atuação do Sicoob no Sistema Financeiro Nacional:</p>	<p>a) Acompanha o alcance de objetivos e metas da Diretoria Executiva sob sua responsabilidade, entregando resultados concretos e de qualidade, com foco estratégico no médio e longo prazo;</p> <p>b) Responde pelos resultados da Diretoria Executiva e pela condução de projetos e iniciativas estratégicas de âmbito corporativo, monitorando indicadores e atuando preventivamente para evitar riscos que possam comprometer a eficiência ou impactar nos resultados.</p>	Opcional	Recomenda-se a avaliação de desempenho anual
<p><b>Foco na Eficiência e Eficácia</b></p> <p>Agregar valor ao Sicoob por meio da otimização de recursos e identificação de oportunidades de negócios:</p>	<p>a) Define prioridades sobre orçamento e alocação de recursos em sua Diretoria Executiva, influenciando a definição de prioridades e investimentos da entidade;</p> <p>b) Garante a consistência entre o planejamento de sua Diretoria Executiva e a estratégia organizacional, respondendo pelo alinhamento de seus gestores às diretrizes definidas.</p>		
<p><b>Relacionamento Institucional</b></p> <p>Representar o Sicoob e zelar pela sua imagem institucional articulando e estabelecendo alianças estratégicas para fortalecimento da marca:</p>	<p>a) Representa internamente projetos e iniciativas estratégicas de âmbito corporativo, com foco na cooperação, integração de esforços e para a realização dos objetivos conjuntos;</p> <p>b) Articula-se, interna e externamente, estabelecendo contatos e parcerias estratégicas, com foco na cooperação e integração de esforços para o alcance de benefícios conjuntos.</p>	Opcional	Recomenda-se a avaliação de desempenho anual
<p><b>Visão de Mercado</b></p> <p>Posicionar o Sicoob como agente de desenvolvimento local, defendendo a sustentabilidade econômica da entidade e sua expansão para o mercado, a fim de atender as necessidades do seu mercado</p>	<p>a) Acompanha as principais variáveis e tendências relacionadas ao negócio, discutindo e planejando, junto a seus pares, ações corporativas para assegurar o posicionamento da entidade;</p> <p>b) Demonstra equilíbrio e foco em suas decisões atuando com dinamismo e flexibilidade em cenários que envolvem alto grau de incerteza, mantendo o nível de eficiência e</p>		

	produtividade da entidade.		
<p><b>Liderança</b></p> <p>Ser referência para o Sicoob na gestão e no reconhecimento do seu capital humano e inspirar a formação de talentos e de equipes de alto desempenho:</p>	<p>a) Define (em colegiado) as estratégias da entidade (foco no longo prazo) e as dissemina, contextualizando suas implicações e contribuindo para construção de uma visão integrada dos gestores e profissionais da entidade;</p> <p>b) Delega responsabilidades e desafios ao grupo gerencial sob sua responsabilidade, definindo papéis e mobilizando-os para o alcance dos resultados organizacionais.</p>	Opcional	Recomenda-se a avaliação de desempenho anual
<p><b>Tomada de decisão</b></p> <p>Tomar decisões consistentes com os objetivos estabelecidos considerando riscos e impactos na entidade:</p>	<p>a) Identifica oportunidades para a entidade e assume desafios, decisões e riscos calculados na diretoria, com visão dos impactos na cadeia de valor e nos resultados de médio e longo prazo;</p> <p>b) Toma decisões com visão corporativa e julgamento independente, tendo como premissa padrões, políticas e valores da entidade.</p>	Opcional	Recomenda-se a avaliação de desempenho anual

### 3.4. Etapa IV – Capacitação

- a) São ações de desenvolvimento com o objetivo de aperfeiçoar ou adquirir conhecimentos necessários e alinhá-los aos valores e propósito do Sicoob.
- b) A educação continuada é pré-requisito para uma governança apoiada nas boas práticas de gestão.
- c) O Sicoob Central Cecresp tem o papel de oferecer ações educacionais sobre os temas relevantes para formação dos diretores executivos que sejam inerentes ao modelo de negócios da cooperativa.
- d) As ações educacionais poderão ser realizadas mediante proveniência do Sicoob Central Cecresp, seja por ações à distância (Sicoob Universidade) ou presencias e ainda a critério da contratação da cooperativa.
- e) Caso a cooperativa associada opte por oferecer capacitação ao *Futuro Diretor* recomenda-se os temas descritos na *alínea 'a'* do quadro abaixo.
- f) O processo de capacitação deve contemplar um plano de desenvolvimento das competências avaliadas na etapa anterior. Esse procedimento tem como principal objetivo reforçar as competências que apresentaram o resultado acima do esperado e promover a aquisição daquelas que contribuirão para o bom desempenho no exercício da gestão.

g) Para formação básica recomenda-se:

**Quadro 8: Formação básica para Diretores Executivos**

Situação	Realizar	Plano I	Plano II
Futuro Diretor Executivo	a) DNA SICOOB: Integração Institucional e Identidade Institucional;	Deverão ser observadas as condições exigidas, independente da entidade e plano	
Diretor Executivo em exercício de 1º mandato	a) DNA SICOOB: Integração Institucional e Identidade Institucional; b) Curso Preparatório de Certificação de Conselheiros de Administração; c) Certificações Profissionais: Certificação de Dirigentes do Sicoob e Anbima CPA 10 d) Participação em fórum e eventos estratégicos;	Opcional	Obrigatório  Realização Até o primeiro ano 1º mandato
Diretor Executivo em recondução de mandato	a) Participação efetiva nos programa de excelência em educação corporativa disponibilizado pelo Sicoob Central Cecresp.	Opcional	Obrigatório

**Anexo 1 – Fluxograma**

**Plano de Sucessão  
(Política de Sucessão – Resolução CMN nº 4.538/16)**

