

Ordem do dia da 22ª AGE

Item 3

Atualização da Política e do Plano de Sucessão de Administradores



Em 24 de novembro de 2016, o Conselho Monetário Nacional (CMN) determinou, por meio da Resolução nº. 4.538, a implementação e a manutenção de Política de Sucessão de Administradores (PSA) aplicável aos cargos da alta administração das instituições financeiras e demais instituições autorizadas a funcionar pelo Banco Central do Brasil (BCB).

Em 24 de abril de 2017, a partir da matriz desenhada pelo CMN, o Sicoob Credicampo instituiu, de forma pioneira, a sua PSA.

Nesse entretempo, o CMN editou a Resolução nº. 4.878, de 23 de dezembro de 2020, que dispõe igualmente sobre a PSA das instituições autorizadas a funcionar pelo BCB – tema regulado, até então, pela Resolução CMN nº. 4.538, de 2016 –, mas com as alterações introduzidas pelo art. 44 da Resolução CMN nº. 4.656, de 26 de abril de 2018, e o Sicoob Credicampo, a seu turno, aprovou, em sede de assembleia geral (em 09/04/2021 e 08/04/2022), a reforma da sua PSA.

A par disso, e considerando que sempre há oportunidade para aprimoramentos, o Sicoob Central Crediminas, por meio da Resolução nº. 1.144, de 2022, da Resolução nº. 1.155, de 2022, e da Resolução nº. 1.167, de 2023, apresentou às cooperativas singulares, como é o caso do Sicoob Credicampo, um novo modelo padronizado da PSA, em consonância com a Resolução CMN nº. 4.970/2021.

Nesse sentido, o Conselho de Administração do Sicoob Credicampo propõe a atualização da PSA da singular visando a sua adequação sistêmica.

Veja a seguir a versão integral da Política e do Plano de Sucessão de Administradores, contendo os dispositivos objeto de alteração, introdução, exclusão ou realocação, para deliberação da Assembleia.

No bojo da PSA, o escrito tachado em vermelho significa exclusão de texto e o escrito em azul significa inserção de texto.



Política de Sucessão de Administradores

1. Esta Política visa estabelecer princípios e diretrizes para a execução do Plano de Sucessão de Administradores do Sicoob Credicampo, considerando a natureza das entidades integrantes do Sistema Sicoob.
2. 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.
3. Esta Política de Sucessão de Administradores é revisada, no mínimo, a cada 5 (cinco) anos, por proposta da área responsável pelo Plano de Sucessão de Administradores ou em decorrência de fatos relevantes e, também, por sugestões encaminhadas pelas entidades do Sicoob.
4. 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) validação: 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 à sua atuação e experiência;
 - 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.
5. No processo de sucessão das entidades do Sicoob são observadas as condições para exercício do cargo estabelecidas na legislação e regulamentação em vigor. No caso das cooperativas centrais e singulares, também são observadas as demais disposições específicas dispostas nos modelos estatutários do Manual de Regulação Institucional.

6. Constarão do respectivo plano de sucessão de cada entidade do Sicoob os aspectos relacionados a: capacidade técnica, capacidade gerencial, habilidades interpessoais, conhecimento da legislação/regulamentação e experiência dos candidatos aos cargos da alta administração.
7. O ~~Sicoob—Confederação~~ Centro Cooperativo Sicoob – CCS apoiará as equipes envolvidas na criação e gestão do Plano de Sucessão de Administradores ~~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

1. Considerações gerais

- 1.1. O plano de Sucessão de Administradores do Sicoob Credicampo deverá seguir as diretrizes da Política de Sucessão de Administradores do Sicoob, e se caracteriza pelo planejamento estrategicamente alinhado às boas práticas de governança e tem como objetivo zelar pela transparência e sustentabilidade dos processos decisórios, objetivando o desenvolvimento e a renovação qualificada da alta administração.
- 1.2. Este documento deve complementar o Estatuto Social da entidade, normativo que descreve sobre o processo eleitoral, o Pacto de Ética do Sicoob e o Programa de Integridade.
- 1.3. O Plano de Sucessão é voltado à alta administração e seus potenciais sucessores e contempla processos distintos para o Conselho de Administração e para a Diretoria Executiva.
- 1.4. Este plano foi estruturado em etapas sequenciais e inter-relacionadas da seguinte forma: I) Identificação; II) Validação; III) Avaliação; IV) Capacitação e para os diretores V) Retenção.
- 1.5. Neste plano, o Conselho de Administração é subdividido em três grupos, sendo:
 - a) *Futuro Conselheiro de Administração*: público que almeja participar do processo eleitoral e deve participar das etapas de Identificação e Validação;
 - b) *Conselheiro de Administração em exercício do 1º mandato*: público que deve passar pela etapa de Capacitação, participando de programa de formação e capacitação para o exercício de suas funções;
 - c) *Conselheiro de Administração em recondução de mandato*: público que deve estar em constante aperfeiçoamento de suas competências (etapa de Capacitação) e que identifica e forma futuros sucessores, compartilhando sua experiência.
- 1.6. Já a Diretoria Executiva é subdividida em dois grupos, sendo:
 - a) *Candidatos ao cargo de diretor proveniente de seleção interna*: o atual empregado do Sicoob, em desenvolvimento de carreira, com perfil adequado para a sucessão. O candidato deve passar pelas 4 etapas citadas no item 1.4;
 - b) *Candidatos ao cargo de diretor proveniente de seleção externa*: o profissional de mercado. O candidato deve passar pelas 4 etapas citadas no item 1.4.
- 1.7. O Plano de Sucessão deve ser aplicado também aos substitutos de membros da alta administração em casos de vacância objetivando atender as qualidades para a plena continuidade da gestão da entidade.

2. Conselho de Administração

Etapa I – Identificação

- 2.1. O procedimento de Identificação é a verificação dos pré-requisitos exigidos pela regulamentação em vigor para o *futuro Conselheiro de Administração*.
- 2.2. Para atendimento aos pré-requisitos do cargo as informações devem ser apresentadas e detalhadas no currículo e suficientemente evidenciadas por meio de documentos comprobatórios.
- 2.3. A Identificação e checagem das informações apresentadas serão feitas mediante consulta em sistema de banco de dados disponíveis: fonte pública e privada de dados cadastrais, documentos, certificados ou outras solicitações do Banco Central do Brasil.

Pré-requisitos ao cargo: Legais, Estatutários e Regimentais.	Cooperativas de Porte I, II e III
<p>I – Ser um associado ativo, tendo operado regularmente com a <i>Cooperativa</i> nos dois últimos exercícios sociais e demais condições previstas no Estatuto Social e no Regimento Eleitoral da <i>Cooperativa</i>.</p>	
<p>II – Apresentar reputação ilibada:</p> <ol style="list-style-type: none"> 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. Caso seja identificado o vínculo, verificar a situação cadastral no sítio da Receita Federal (CNPJ da empresa), a natureza, a integridade e a confiabilidade da organização administrada pelo candidato; c) Pesquisar se não há processo-crime ou inquérito policial a que esteja respondendo o candidato, ou qualquer sociedade de que seja ou tenha sido, à época dos fatos, controlador ou administrador; d) Pesquisar se não há processo judicial ou administrativo que tenha relação com o Sistema Financeiro Nacional <u>ou o Sistema de Pagamentos Brasileiro;</u> e) Pesquisar a existência de processo relativo à insolvência, liquidação, intervenção, falência ou recuperação em relação ao candidato; f) Pesquisar a existência de inadimplemento de obrigações em relação ao candidato, por meio de pesquisa no Sisbr, nos bancos de dados cadastrais e órgãos fazendários, nos cartórios de protesto de títulos competentes, nas secretarias estadual e municipal de fazenda competentes; na Receita Federal do Brasil, nos Tribunais de Contas da União e Estadual competentes e nos sítios dos tribunais de cada região; 	<p>Devem-se observar todas as condições exigidas.</p>

<p>g) Pesquisar se não há outras situações, ocorrências ou circunstâncias análogas juizadas relevantes pelo Banco Central do Brasil.</p>	
<p>III – Ser residente no país:</p> <p>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.</p>	
<p>IV – 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>a) Emitir os seguintes documentos: certidão de antecedentes criminais (sítio da Polícia Federal); certidões negativas, nada consta cível, criminal, dentre outras disponíveis nos sítios dos tribunais de cada região e comprovante de regularidade no Cadastro de Emitentes de Cheques sem Fundos do Banco Central (CCF);</p> <p>b) Obter declaração do indicado.</p>	
<p>V – Não estar declarado inabilitado ou suspenso para o exercício de cargos de conselheiro fiscal, de conselheiro de administração, de diretor em órgãos estatutários ou contratuais em instituições autorizadas a funcionar pelo Banco Central do Brasil ou em entidades de previdência complementar, sociedades seguradoras, sociedades de capitalização, companhias abertas ou entidades sujeitas à supervisão da Comissão de Valores Mobiliários:</p> <p>a) Verificar situação jurídica no sítio do Banco Central do Brasil;</p> <p>b) Obter declaração do indicado.</p>	
<p>VI – 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> <p>a) Realizar pesquisa da situação cadastral no Sisbr;</p> <p>b) Realizar pesquisa em bancos de dados cadastrais e órgãos fazendários;</p> <p>c) Realizar pesquisa nos cartórios de protesto de títulos competentes;</p>	

<p>d) Realizar pesquisa nas secretarias estadual e municipal de Fazenda competentes;</p> <p>e) Realizar pesquisa na Receita Federal do Brasil;</p> <p>f) Realizar pesquisa nos tribunais de contas da União e estadual competente;</p> <p>g) Obter declaração do indicado.</p>	
<p>VII – Não estar declarado falido ou insolvente:</p> <p>a) Realizar pesquisa da situação cadastral no Sisbr;</p> <p>b) Realizar pesquisa em bancos de dados cadastrais;</p> <p>c) Obter declaração do indicado.</p>	
<p>VIII – 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> <p>a) Realizar pesquisa nos órgãos competentes;</p> <p>b) Obter declaração do indicado</p>	
<p>IX – Observar o disposto no Pacto de Ética – no que tange a eventual conflito de interesse, propondo, conforme o caso, plano de regularização para eventual conflito.</p>	

2.3.1. As condições acima, previstas na Resolução CMN nº. [4.122/2012](#) [4.970/2021](#), serão avaliadas à luz dos normativos emanados do Conselho Monetário Nacional e do Banco Central do Brasil.

Pré-requisitos desejáveis ao cargo: Formação	Cooperativas de portes I, II e III
<p>I – Formação acadêmica e certificações:</p> <p>a) Curso Superior Concluído, preferencialmente nas áreas de exatas ou ciências sociais aplicadas; e</p> <p>b) Certificação de Conselheiros em Governança Corporativa, realizada em instituições de reconhecida reputação.</p>	<p>Certificado acadêmico; Certificado de conclusão.</p>
Pré-requisitos ao cargo: Experiência	Cooperativas de portes I, II e III
<p>I – Mínimo: Capacidade técnica e gerencial, verificando conhecimentos em:</p> <p>a) Visão estratégica, sistêmica e de longo prazo;</p> <p>b) Conhecimento das melhores práticas de governança;</p>	<p>Instrumento de avaliação; Análise curricular, Documentos.</p>

<p>c) Conhecimentos da legislação aplicável às funções do cargo.</p> <p>II – Desejável: Capacidade técnica e gerencial, verificando:</p> <p>a) Vivência na gestão e administração de crises no contexto de negócios;</p> <p>b) Experiência na identificação e controle de riscos;</p> <p>c) Conhecimentos dos negócios da <i>Cooperativa</i>;</p> <p>d) Conhecimentos em finanças, contabilidade e mercado financeiro nacional.</p>	
Pré-requisitos ao cargo: Disponibilidade	Cooperativas de portes I, II e III
<p>I – Disponibilidade de tempo:</p> <p>a) Para o Conselheiro Vogal: o candidato deverá se comprometer a dedicar tempo suficiente para exercer adequadamente suas funções nos termos do Estatuto Social e Regimento Interno do Conselho;</p> <p>b) Para o Presidente do Conselho de Administração: o candidato deverá ter disponibilidade de tempo suficiente para atender todas as demandas do cargo nos termos do Estatuto Social e Regimento Interno do Conselho de Administração.</p>	<p>Devem-se observar as condições exigidas.</p>

- 2.4. Este documento não se sobrepõe às exigências contidas no normativo sobre eleição da entidade.
- 2.5. É responsabilidade do Coordenador/Representante de chapa, durante a composição dela, observar o perfil, os requisitos e critérios mínimos estabelecidos, a fim de garantir a aderência dos candidatos aos itens exigidos.
- 2.6. Aqueles associados que se candidatarem ao cargo de Conselheiro de Administração deverão seguir o seguinte fluxo:
- a) Apresentar ao Coordenador/Representante de Chapa toda a documentação exigida pelo Regimento Eleitoral, bem como os documentos comprobatórios relacionados nos itens acima, inclusive o currículo e o certificado acadêmico, se houver, dentro do cronograma e procedimento definido pelo Regimento Eleitoral da *Cooperativa*;
 - b) Realizadas as consultas e confirmados que os requisitos foram todos cumpridos, o Coordenador/Representante formalizará junto a Comissão Eleitoral da *Cooperativa* o pedido de registro de chapa, observado o cronograma e procedimento definido pela *Cooperativa* a partir do referido Regimento.

Etapa II – Validação

- 2.7. Caberá à Comissão Eleitoral conduzir a etapa de validação da documentação dos candidatos de forma presencial, adotando as providências previstas no Regimento

Eleitoral, realizar a triagem e verificação da documentação dos candidatos ao cargo de Conselheiro de Administração através da avaliação do cumprimento das condições previstas no subitem 2.3.1.

Etapa III – Avaliação de Desempenho

- 2.8. A avaliação é uma técnica de coleta de dados com perguntas pré-definidas que norteiam o exercício da função.
- 2.9. A coleta de dados é realizada anualmente (preferencialmente em janeiro de cada exercício), os dados são compilados e reportados ao colegiado para efeito de definição de plano de ação, caso julgado necessário pelo grupo.
- 2.10. A avaliação desempenho é realizada por meio do formulário de autoavaliação, composto por perguntas abertas e fechadas (Anexo I deste plano).

Temas de perguntas	Número das perguntas no questionário
Estratégia de negócios e riscos corporativos	1 a 6
Dinâmica do CA ¹ e participação dos conselheiros	7 a 23
Desempenho individual	24 a 30

Etapa IV – Capacitação

- 2.11. Ações de desenvolvimento com o objetivo de aperfeiçoar ou adquirir conhecimentos necessários e alinhá-los aos valores e propósito da *Cooperativa*.
- 2.12. A *Cooperativa* tem o papel de oferecer capacitação contínua sobre os temas relevantes para formação dos Conselheiros.
- 2.13. A capacitação contínua é pré-requisito para uma governança apoiada nas boas práticas de gestão e deve ser compromisso do candidato (tal compromisso deverá constar na Declaração constante como Anexo ~~IV~~ III do Regimento Eleitoral).
- 2.14. As ações de capacitação constarão do Plano Institucional de Capacitação de Dirigentes, aprovado anualmente pelo Conselho de Administração do ~~Sicoob~~ **Confederação Centro Cooperativo Sicoob – CCS**.
- ~~2.15. Recomenda-se a realização das trilhas definidas como DNA Sicoob para Dirigentes nos 6 (seis) primeiros meses após a posse.~~
- 2.16. Seu cumprimento será monitorado para efeito de renovação da Certificação de Dirigente.

¹ Conselheiro de Administração.

3. Diretoria Executiva

Etapa I – Identificação

- 3.1. Verificação pelo Conselho de Administração das pré-condições dos candidatos ao cargo de diretor proveniente de seleção interna ou externa.
- 3.2. Faz-se necessário nesta etapa a definição do perfil do candidato ideal à sucessão, incluindo: capacitação técnica compatível com as atribuições do cargo, comprovação acadêmica, experiência profissional ou quaisquer outros requisitos julgados relevantes, por intermédio de documentos e declaração firmada pela entidade.
- 3.3. Compreendem-se por atendimento dos pré-requisitos ao cargo as informações apresentadas no currículo, detalhadas e suficientemente evidenciadas por meio de documentos comprobatórios.
- 3.4. A identificação e checagem das informações apresentadas serão feitas mediante consulta em sistema de banco de dados disponíveis: fonte pública e privada de dados cadastrais, documentos, certificados ou outras solicitações do Banco Central do Brasil.
- 3.5. De forma a oferecer apoio técnico e transparência na etapa de identificação, poderá ser contratada empresa especializada para aplicar os instrumentos de aferição no caso de candidato externo.

Pré-requisitos ao cargo: Legais, Estatutários e Regimentais.	Cooperativas de Porte I, II e III
<p>I – Apresentar reputação ilibada:</p> <ol style="list-style-type: none"> 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. Caso seja identificado o vínculo, verificar a situação cadastral no sítio da Receita Federal (CNPJ da empresa), a natureza, a integridade e a confiabilidade da organização administrada pelo candidato; c) Pesquisar se não há processo-crime ou inquérito policial a que esteja respondendo o candidato, ou qualquer sociedade de que seja ou tenha sido, à época dos fatos, controlador ou administrador; d) Pesquisar se não há processo judicial ou administrativo que tenha relação com o Sistema Financeiro Nacional ou o Sistema de Pagamentos Brasileiro; e) Pesquisar a existência de processo relativo à insolvência, liquidação, intervenção, falência ou recuperação em relação ao candidato; f) Pesquisar a existência de inadimplemento de obrigações em relação ao candidato, por meio de pesquisa no Sisbr, nos bancos de dados cadastrais e órgãos fazendários, nos cartórios de protesto de títulos competentes, nas secretarias 	<p>Devem-se observar as condições exigidas.</p>

<p>estadual e municipal de fazenda competentes; na Receita Federal do Brasil, nos Tribunais de Contas da União e Estadual competentes e nos sítios dos tribunais de cada região;</p> <p>g) Pesquisar se não há outras situações, ocorrências ou circunstâncias análogas julgadas relevantes pelo Banco Central do Brasil.</p>	
<p>II – Ser residente no país:</p> <p>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.</p>	
<p>III – 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>a) Emitir os seguintes documentos: certidão de antecedentes criminais (sítio da Polícia Federal); certidões negativas, nada consta cível, criminal, dentre outras disponíveis nos sítios dos tribunais de cada região e comprovante de regularidade no Cadastro de Emitentes de Cheques sem Fundos do Banco Central (CCF);</p> <p>b) Obter declaração do indicado.</p>	
<p>IV – Não estar declarado inabilitado ou suspenso para o exercício de cargos de conselheiro fiscal, de conselheiro de administração, de diretor em órgãos estatutários ou contratuais em instituições autorizadas a funcionar pelo Banco Central do Brasil ou em entidades de previdência complementar, sociedades seguradoras, sociedades de capitalização, companhias abertas ou entidades sujeitas à supervisão da Comissão de Valores Mobiliários:</p> <p>a) Verificar situação jurídica no sítio do Banco Central do Brasil;</p> <p>b) Obter declaração do indicado.</p>	
<p>V – Não responder, nem qualquer empresa da qual seja controlador ou administrador, por protesto de títulos, cobranças judiciais, emissão de cheques sem fundos, inadimplimento de obrigações e outras ocorrências ou circunstâncias análogas:</p> <p>a) Realizar pesquisa da situação cadastral no Sisbr;</p> <p>b) Realizar pesquisa em bancos de dados cadastrais e órgãos fazendários;</p>	

<p>e) Realizar pesquisa nos cartórios de protesto de títulos competentes;</p> <p>d) Realizar pesquisa nas secretarias estadual e municipal de fazenda competentes;</p> <p>e) Realizar pesquisa na Receita Federal do Brasil;</p> <p>f) Realizar pesquisa nos tribunais de contas da União e estadual competente;</p> <p>g) Obter declaração do indicado.</p>	
<p>VI – Não estar declarado falido ou insolvente:</p> <p>a) Realizar pesquisa da situação cadastral no Sisbr;</p> <p>b) Realizar pesquisa em bancos de dados cadastrais;</p> <p>c) Obter declaração do indicado.</p>	
<p>VII – Não ter controlado ou administrado, nos 2 anos que antecedem a nomeação, firma ou sociedade objeto de declaração de insolvência, liquidação, intervenção, falência ou recuperação judicial.</p> <p>a) Obter declaração do indicado.</p>	
<p>VIII – Observar o disposto no Pacto de Ética – no que tange a eventual conflito de interesse, propondo, conforme o caso, plano de regularização para eventual conflito.</p>	

Pré-requisitos desejáveis ao cargo: Formação	Cooperativas de portes I, II e III
<p>I – Para candidatos internos ou externos:</p> <p>a) Formação acadêmica e certificações;</p> <p>b) Curso superior concluído (preferencialmente nas áreas de extas ou ciências sociais aplicadas) ou larga experiência;</p> <p>c) Conhecimentos em contabilidade, riscos, tributos e legislação;</p> <p>d) Conhecimentos avançados nos assuntos que estarão sob sua gestão;</p> <p>e) Pós-graduação concluída em áreas gerenciais ou finanças (exigível unicamente para candidatos com curso superior);</p> <p>f) Aprovação na certificação de dirigentes ofertada por instituição parceira do Sicoob Universidade;</p> <p>g) ANBIMA CPA10 e/ou certificação superior.</p> <p>II – Para candidatos internos:</p>	<p>Certificado acadêmico; Certificado de conclusão.</p>

<p>a) Trilha DNA Sicoob para Dirigentes;</p> <p>b) Participação em Cursos, Congressos, Conferências e Seminários relativos à área financeira com foco constante no aperfeiçoamento profissional, comprovado via certificado.</p> <p>III – Para candidatos externos:</p> <p>a) Participação em Cursos, Congressos, Conferências e Seminários na área financeira voltados ao constante aperfeiçoamento profissional.</p>	
<p>Pré-requisitos ao cargo: Experiência e habilidades</p>	<p>Cooperativas de portes I, II e III</p>
<p>I – Capacidade técnica e gerencial, verificando, dentre outros, não cumulativamente:</p> <p>a) Experiência mínima de 5 anos como gestor na área financeira e/ou de empresas/negócios;</p> <p>b) Experiência na tomada de decisões a partir da análise de relatórios gerenciais;</p> <p>c) Vivência na gestão de equipes e desenvolvimento de pessoas;</p> <p>d) Vivência em planejamento e gestão orçamentária;</p> <p>e) Vivência na definição e implantação de Planejamento Estratégico;</p> <p>f) Realização de prestação de contas e fechamentos financeiros parciais e globais;</p> <p>g) Capacidade diagnóstica no que tange as necessidades de recursos humanos, financeiros, tecnológicos, físicos etc.;</p> <p>h) Vivência na estruturação e otimização de processos e recursos;</p> <p>i) Experiência na análise e viabilidade operacional e financeira de projetos;</p> <p>j) Vivência no assessoramento da alta gestão nos processos de tomada de decisão.</p> <p>II – Conhecimentos em:</p> <p>a) Visão estratégica, sistêmica e de longo prazo;</p> <p>b) Melhores práticas de governança;</p> <p>c) Legislação aplicável às funções do cargo;</p> <p>d) Perfil de risco da entidade;</p> <p>e) Análise e gestão de risco de crédito;</p> <p>f) Mercado financeiro e gestão de ativos;</p> <p>g) Planejamento orçamentário;</p>	<p>Análise curricular; Análise documental; Entrevista (individual/coletiva).</p>

<p>h) Relatórios gerenciais, contábeis e financeiros.</p> <p>III – Habilidades interpessoais – recomenda-se aferir:</p> <p>a) Capacidade de trabalhar em equipe;</p> <p>b) Capacidade de liderar e influenciar pessoas;</p> <p>c) Autogestão;</p> <p>d) Comunicação.</p>	<p>Avaliação técnica e psicológica utilizando recursos fornecidos pela <i>Cooperativa</i>.</p>
Pré-requisitos ao cargo: Disponibilidade	Cooperativas de portes I, II e III
I – Disponibilidade de tempo integral.	Análise curricular; Análise documental.

3.6. Após a aplicação dos instrumentos de aferição, o candidato será avaliado na etapa seguinte com o propósito de conhecer o grau de desenvolvimento das competências.

Etapa II – Validação

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

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

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

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

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

Critérios de Validação	Instrumentos de aferição
I – Competências profissionais (Anexo II);	Roteiro de Entrevista por Competências
II – Estilo de liderança (<i>assessment</i>);	Avaliação técnica e psicológica utilizando recursos fornecidos pela <i>Cooperativa</i>
III – Traços de personalidade (<i>assessment</i>).	Avaliação técnica e psicológica utilizando recursos fornecidos pela <i>Cooperativa</i>

- 3.11. Além da verificação de atendimento aos pré-requisitos do cargo citados, o futuro diretor deverá firmar declaração e comprovar o cumprimento dos critérios de indicação/seleção, conforme Etapa I anterior.
- 3.12. Após a aplicação dos instrumentos de aferição, o candidato será avaliado na etapa seguinte com o propósito de conhecer o grau de desenvolvimento das competências.

Etapa III – Avaliação

- 3.13. Avaliação é a mensuração das competências para o desempenho no cargo e deverá se basear na análise do nível de maturidade das competências, bem como na obtenção de resultados.
- 3.14. A condução da avaliação de desempenho é de responsabilidade:
- a) do presidente do Conselho de Administração junto ao diretor-presidente;
 - b) do presidente do Conselho de Administração e/ou do diretor-presidente junto aos demais diretores executivos; e
 - c) do diretor-executivo junto aos possíveis sucessores.
- 3.15. Compete ao presidente do Conselho reportar o resultado da realização do ciclo anual das avaliações de desempenho ao Conselho de Administração.
- 3.16. As avaliações realizadas seguirão o modelo sistêmico parametrizado na plataforma de Gestão de Pessoas (*Success*) que, além de preverem indicadores comportamentais, poderão prever metas:

Critérios de avaliação: Competências	Cooperativas de portes I, II e III
<p>I – Visão Estratégica do Negócio com foco em resultado – 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> <ol style="list-style-type: none"> 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; 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>Escala de aferição:</p> <p>1 – Ponto de atenção; 2 – Atende parcialmente; 3 – Atende; 4 – Supera.</p>
<p>II – Foco na Eficiência e Eficácia – agregar valor ao Sicoob por meio da otimização de recursos e identificação de oportunidades de negócios:</p> <ol style="list-style-type: none"> a) Define prioridades sobre orçamento e alocação de recursos em sua Diretoria Executiva, influenciando a definição de prioridades e investimentos da <i>Cooperativa</i>; 	

<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>III – Relacionamento Institucional – 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>	
<p>IV – Visão de Mercado – posicionar o Sicoob como agente de desenvolvimento local, defendendo a sustentabilidade econômica da <i>Cooperativa</i> e sua expansão, 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 <i>Cooperativa</i>;</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 produtividade da entidade.</p>	
<p>V – Liderança – 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 <i>Cooperativa</i> (foco no longo prazo) e as dissemina, contextualizando suas implicações e contribuindo para construção de uma visão integrada dos gestores e profissionais da <i>Cooperativa</i>;</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>	
<p>VI – Tomada de decisão – tomar decisões consistentes com os objetivos estabelecidos considerando riscos e impactos na <i>Cooperativa</i>:</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 prazos;</p>	

b) Toma decisões com visão corporativa e julgamento independente, tendo como premissa padrões, políticas e valores da <i>Cooperativa</i> .	
--	--

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

Etapa IV – Capacitação

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

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

3.20. 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.

3.21. A capacitação contínua é pré-requisito para uma governança apoiada nas boas práticas de gestão.

3.22. A obtenção da certificação de dirigentes do Sicoob – categoria Diretores – é obrigatória a todos os diretores do Sistema e deve ser obtida no primeiro ano do diretor no cargo.

3.23. As ações de capacitação constarão do Plano Institucional de Capacitação de Dirigentes, aprovado anualmente pelo Conselho de Administração do ~~Sicoob~~ ~~Confederação~~ Centro Cooperativo Sicoob – CCS.

~~3.24. Recomenda-se a realização das trilhas definidas como DNA Sicoob para Dirigentes nos primeiros 6 (seis) meses após a posse.~~

3.25. Caso o Diretor, após a posse, não se submeta à capacitação continuada na forma acima, caberá ao Conselho de Administração deliberar se ele permanecerá ou não no cargo de Diretor.

Etapa V – Retenção de diretores

3.26. O processo de retenção de diretores contempla a política de remuneração praticada pela *Cooperativa*, que é revisada periodicamente à luz das diretrizes sistêmicas fixadas pelo ~~Sicoob~~ ~~Confederação~~ Centro Cooperativo Sicoob – CCS e das práticas de mercado.

3.27. A proposta de remuneração de administradores (enviada pelo Conselho de Administração) é apreciada pela Assembleia Geral Ordinária.

Anexo I

Avaliação de desempenho de conselheiros de administração (Autoavaliação)

Identificação do conselheiro:
Data de realização da avaliação:

I – Estratégia de negócios e riscos corporativos

1	<p>Você conhece e entende a missão, a visão, os valores, a estratégia e os planos de negócios do Sicoob?</p> <p><input type="checkbox"/> Não / Há necessidade significativa de melhoria</p> <p><input type="checkbox"/> Algumas vezes / Há espaço para melhoria</p> <p><input type="checkbox"/> Na maioria das vezes / Adequado</p> <p><input type="checkbox"/> Sim / Excelente</p> <p><input type="checkbox"/> Desconheço / Não se aplica</p>
2	<p>Você acredita que o Conselho de Administração, que faz parte, supervisiona, de forma adequada, o plano estratégico e o orçamento anual, monitorando o progresso do que foi planejado?</p> <p><input type="checkbox"/> Não / Há necessidade significativa de melhoria</p> <p><input type="checkbox"/> Algumas vezes / Há espaço para melhoria</p> <p><input type="checkbox"/> Na maioria das vezes / Adequado</p> <p><input type="checkbox"/> Sim / Excelente</p> <p><input type="checkbox"/> Desconheço / Não se aplica</p>
3	<p>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?</p> <p><input type="checkbox"/> Não / Há necessidade significativa de melhoria</p> <p><input type="checkbox"/> Algumas vezes / Há espaço para melhoria</p> <p><input type="checkbox"/> Na maioria das vezes / Adequado</p> <p><input type="checkbox"/> Sim / Excelente</p> <p><input type="checkbox"/> Desconheço / Não se aplica</p>
4	<p>Você acredita que o Conselho de Administração, que faz parte, 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</p>

	<p>informações enviadas pela Diretoria?</p> <p><input type="checkbox"/> Não / Há necessidade significativa de melhoria</p> <p><input type="checkbox"/> Algumas vezes / Há espaço para melhoria</p> <p><input type="checkbox"/> Na maioria das vezes / Adequado</p> <p><input type="checkbox"/> Sim / Excelente</p> <p><input type="checkbox"/> Desconheço / Não se aplica</p>
5	<p>O Conselho de Administração acompanha e discute regularmente com a Diretoria a gestão dos riscos corporativos e a exposição a riscos que podem: (i) impactar os resultados e a longevidade da organização ou destruir (ii) degradar valor para os acionistas associados?</p> <p><input type="checkbox"/> Não / Há necessidade significativa de melhoria</p> <p><input type="checkbox"/> Algumas vezes / Há espaço para melhoria</p> <p><input type="checkbox"/> Na maioria das vezes / Adequado</p> <p><input type="checkbox"/> Sim / Excelente</p> <p><input type="checkbox"/> Desconheço / Não se aplica</p>

II – Dinâmica do Conselho de Administração e participação dos conselheiros

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

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

12	<p>O Conselho de Administração tem uma agenda estabelecida com antecedência, contemplando temas estratégicos prioritários, relatórios financeiros, planos de investimentos, programas de recursos humanos e planos comerciais de produtos/serviços?</p> <p><input type="checkbox"/> Não / Há necessidade significativa de melhoria</p> <p><input type="checkbox"/> Algumas vezes / Há espaço para melhoria</p> <p><input type="checkbox"/> Na maioria das vezes / Adequado</p> <p><input type="checkbox"/> Sim / Excelente</p> <p><input type="checkbox"/> Desconheço / Não se aplica</p>
13	<p>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?</p> <p><input type="checkbox"/> Não / Há necessidade significativa de melhoria</p> <p><input type="checkbox"/> Algumas vezes / Há espaço para melhoria</p> <p><input type="checkbox"/> Na maioria das vezes / Adequado</p> <p><input type="checkbox"/> Sim / Excelente</p> <p><input type="checkbox"/> Desconheço / Não se aplica</p>
14	<p>Nas reuniões do Conselho de Administração existe tempo suficiente para discussão dos assuntos apresentados? Há equilíbrio entre o tempo de apresentação e debate?</p> <p><input type="checkbox"/> Não / Há necessidade significativa de melhoria</p> <p><input type="checkbox"/> Algumas vezes / Há espaço para melhoria</p> <p><input type="checkbox"/> Na maioria das vezes / Adequado</p> <p><input type="checkbox"/> Sim / Excelente</p> <p><input type="checkbox"/> Desconheço / Não se aplica</p>
15	<p>Você percebe que os conselheiros se preparam, adequadamente, para as reuniões e têm participação efetiva durante as apresentações e debates, fazendo perguntas adequadas e pertinentes à Diretoria?</p> <p><input type="checkbox"/> Não / Há necessidade significativa de melhoria</p> <p><input type="checkbox"/> Algumas vezes / Há espaço para melhoria</p> <p><input type="checkbox"/> Na maioria das vezes / Adequado</p> <p><input type="checkbox"/> Sim / Excelente</p>

	<input type="checkbox"/> Desconheço / Não se aplica
16	<p>Além das reuniões formais, ocorrem discussões informais que promovam a integração do Conselho de Administração?</p> <input type="checkbox"/> Não / Há necessidade significativa de melhoria <input type="checkbox"/> Algumas vezes / Há espaço para melhoria <input type="checkbox"/> Na maioria das vezes / Adequado <input type="checkbox"/> Sim / Excelente <input type="checkbox"/> Desconheço / Não se aplica
17	<p>O respeito pessoal e profissional predomina nas relações entre os conselheiros?</p> <input type="checkbox"/> Não / Há necessidade significativa de melhoria <input type="checkbox"/> Algumas vezes / Há espaço para melhoria <input type="checkbox"/> Na maioria das vezes / Adequado <input type="checkbox"/> Sim / Excelente <input type="checkbox"/> Desconheço / Não se aplica
18	<p>O Conselho de Administração conta com a quantidade e qualidade de comitês requeridos às suas necessidades (Estratégia, RH, Auditoria, Finanças, Sustentabilidade etc.)?</p> <input type="checkbox"/> Não / Há necessidade significativa de melhoria <input type="checkbox"/> Algumas vezes / Há espaço para melhoria <input type="checkbox"/> Na maioria das vezes / Adequado <input type="checkbox"/> Sim / Excelente <input type="checkbox"/> Desconheço / Não se aplica
19	<p>O Conselho de Administração mantém reuniões separadas com os auditores externos?</p> <input type="checkbox"/> Não / Há necessidade significativa de melhoria <input type="checkbox"/> Algumas vezes / Há espaço para melhoria <input type="checkbox"/> Na maioria das vezes / Adequado <input type="checkbox"/> Sim / Excelente <input type="checkbox"/> Desconheço / Não se aplica
20	<p>O Conselho de Administração dedica tempo suficiente e realiza um trabalho adequado na avaliação do presidente do conselho de administração?</p>

	<input type="checkbox"/> Não / Há necessidade significativa de melhoria <input type="checkbox"/> Algumas vezes / Há espaço para melhoria <input type="checkbox"/> Na maioria das vezes / Adequado <input type="checkbox"/> Sim / Excelente <input type="checkbox"/> Desconheço / Não se aplica
21	<p>O Conselho de Administração dedica tempo suficiente e estabelece as diretrizes para a sucessão do presidente do conselho de administração?</p> <input type="checkbox"/> Não / Há necessidade significativa de melhoria <input type="checkbox"/> Algumas vezes / Há espaço para melhoria <input type="checkbox"/> Na maioria das vezes / Adequado <input type="checkbox"/> Sim / Excelente <input type="checkbox"/> Desconheço / Não se aplica

III – Desempenho individual

22	<p>Você considera que o seu preparo pessoal, grau de dedicação e disponibilidade de tempo para o desempenho de suas responsabilidades são adequados?</p> <input type="checkbox"/> Não / Há necessidade significativa de melhoria <input type="checkbox"/> Algumas vezes / Há espaço para melhoria <input type="checkbox"/> Na maioria das vezes / Adequado <input type="checkbox"/> Sim / Excelente <input type="checkbox"/> Desconheço / Não se aplica
23	<p>Sua postura predominante, nas reuniões do Conselho de Administração, tem sido ativa e construtiva, de modo a agregar valor às discussões?</p> <input type="checkbox"/> Não / Há necessidade significativa de melhoria <input type="checkbox"/> Algumas vezes / Há espaço para melhoria <input type="checkbox"/> Na maioria das vezes / Adequado <input type="checkbox"/> Sim / Excelente <input type="checkbox"/> Desconheço / Não se aplica
24	<p>Você contribui para a elaboração e cumprimento da agenda da reunião, evitando propor a inclusão de assuntos extraordinários na ordem do dia dessas reuniões?</p>

	<input type="checkbox"/> Não / Há necessidade significativa de melhoria <input type="checkbox"/> Algumas vezes / Há espaço para melhoria <input type="checkbox"/> Na maioria das vezes / Adequado <input type="checkbox"/> Sim / Excelente <input type="checkbox"/> Desconheço / Não se aplica
25	<p>Tendo em vista a importância de seu aperfeiçoamento contínuo no papel de conselheiro, você tem procurado participar de cursos de atualização ou certificação?</p> <input type="checkbox"/> Não / Há necessidade significativa de melhoria <input type="checkbox"/> Algumas vezes / Há espaço para melhoria <input type="checkbox"/> Na maioria das vezes / Adequado <input type="checkbox"/> Sim / Excelente <input type="checkbox"/> Desconheço / Não se aplica
26	<p>Quando você tem conflitos, de interesse pessoal, na matéria colocada em votação, sua postura é a de declarar-se impedido?</p> <input type="checkbox"/> Não / Há necessidade significativa de melhoria <input type="checkbox"/> Algumas vezes / Há espaço para melhoria <input type="checkbox"/> Na maioria das vezes / Adequado <input type="checkbox"/> Sim / Excelente <input type="checkbox"/> Desconheço / Não se aplica
27	<p>Na qualidade de conselheiro, quais são as suas sugestões para melhorar a atuação do Conselho de Administração?</p>
28	<p>Na qualidade de conselheiro, qual é a sua proposta de agenda para o Conselho de Administração, considerando o próximo exercício fiscal?</p>

Anexo II

Roteiro sugerido de entrevista por competências para os diretores

1. Visão Estratégica do Negócio com foco em resultado

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

Perguntas:

- a) Descreva uma situação, onde sua visão de mercado (futuro) o ajudou a atingir uma meta.
- b) Conte-nos sobre mudanças promovidas em sua gestão que contribuíram para o atingimento de metas e objetivos.

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

Perguntas:

- a) Qual foi o projeto mais significativo que você coordenou? Conte-nos como foi e quais as principais etapas.
- b) Conte sobre algum projeto que tenha sido muito difícil chegar a um resultado satisfatório. Quais os indicadores envolvidos?

2. Foco na Eficiência e Eficácia

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

Perguntas:

- a) Como você define prioridades na gestão do orçamento da entidade? O que prioriza?
- b) Como você gerenciava o orçamento da entidade junto com a sua equipe?
- c) Conte-nos sobre investimentos e melhorias em sua gestão, realizados com a alocação correta de recursos.

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

Perguntas:

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

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

3. Relacionamento Institucional

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

Perguntas:

- a) Conte-nos sobre uma situação em que você posicionou/representou as diretrizes estratégicas da entidade perante algum órgão ou a comunidade.
- b) Descreva uma situação em que precisou representar a entidade, defendendo seus interesses.

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

Perguntas:

- a) Pensando em relacionamento com o mercado externo, qual foi a maior/melhor parceria que você conquistou e quais os benefícios oferecidos para a entidade?
- b) Em sua opinião, quais as características fundamentais que um gestor deve ter para conseguir se relacionar com o mercado externo, de maneira vantajosa?
- c) Relate uma grande contribuição/articulação sua para conseguir uma parceria importante para a integração de esforços.

4. Visão de Mercado

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

Perguntas:

- a) Quais foram as últimas mudanças/inação implementadas por você e sua equipe?
- b) Você tem acompanhado mudanças/inações em sua área de atuação? Implementou alguma tendência de mercado em sua gestão?
- c) Conte-nos sobre variáveis e tendências de mercado implementadas na empresa em sua gestão e como foi a condução das mudanças com a equipe.

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

Perguntas:

- a) Em algum momento de sua gestão, você precisou agir de maneira mais flexível para tomar uma decisão, a fim de assegurar a produtividade? Conte em detalhes.
- b) Em um cenário de alto grau de incerteza do mercado externo, como um gestor deve posicionar a força de trabalho e tomar decisões.

5. Liderança

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

Perguntas:

- a) Como você dissemina para sua equipe, uma nova diretriz de trabalho, decidida em reunião de Diretoria ou Conselho?
- b) Como você gerencia o fluxo de informações em sua equipe de trabalho?
- c) Explique com riqueza de detalhes como foi a sua última atuação (posicionamento, tomada de decisão em reunião de Diretoria) na definição de estratégias de negócios para a entidade.

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

Perguntas:

- a) Você acha importante a formação de sucessores no ambiente de trabalho? Por quê? Como costuma contribuir para o processo de sucessão?
- b) Como costuma orientar o desenvolvimento profissional de sua equipe de trabalho, visando crescimento e sucessão?
- c) Relate-nos algumas situações em que tenha acompanhado o desenvolvimento de profissionais na equipe, visando crescimento/sucessão.

6. Tomada de decisão

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

Perguntas:

- a) Qual foi a decisão mais difícil que você já tomou em sua atuação como gestor, onde precisou assumir riscos? Como foi? Conte em detalhes.
- b) Como uma decisão de alto risco impactou a entidade em médio e longo prazo? Descreva-nos o processo de tomada dessa decisão.

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

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

Perguntas:

- a) Levando em consideração as regras e premissas de gestão da entidade, como você administra o seu processo decisório?
- b) Já precisou tomar uma decisão que pudesse ferir os padrões, políticas e valores da entidade? Como foi?
- c) Em um processo decisório, o que se deve evitar para não ferir os padrões, políticas e valores da entidade?

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

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