

PLANO DE SUCESSÃO DE ADMINISTRADORES DA COOPERATIVA DE CRÉDITO DE LIVRE ADMISSÃO DO SUDOESTE GOIANO – SICOOB CREDI-RURAL

1. Considerações gerais

- 1.1 O Plano de Sucessão de Administradores do Sicoob Credi-Rural (Plano de Sucessão) 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, objetivando o desenvolvimento e a renovação qualificada da alta administração.
- 1.2 Este documento define critérios, processos e procedimentos para cumprimento da Política de Sucessão de Administradores do Sicoob Credi-Rural.
- 1.3 Este Plano de Sucessão complementa o Estatuto Social do Sicoob Credi-Rural e o Regulamento Eleitoral.
- 1.4 O Plano de Sucessão é voltado à alta administração e seus potenciais sucessores do Sicoob Credi-Rural e contempla processos distintos para o Conselho de Administração e para a Diretoria Executiva.
- 1.5 Este plano foi elaborado considerando o porte (relativo ao tamanho de seus ativos), complexidade (relevância da sua atividade), estrutura (quadro associativo), perfil de risco (conforme segmentação), e processos existentes.
- 1.6 O Plano de Sucessão foi estruturado em etapas sequenciais e inter-relacionadas da seguinte forma: I) Identificação; II) Seleção; III) Avaliação, e; IV) Capacitação. As ações estão descritas no fluxograma apresentado no Anexo 2.
- 1.7 Nas etapas acima, para processos envolvendo o Conselho de Administração, o cooperado é subdividido em três grupos, sendo:
 - a) *cooperado que almeja participar do processo eleitoral* – aplicar as etapas de Identificação e Capacitação. Este processo deve estar alinhado com o Regulamento Eleitoral e Estatuto Social;
 - 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 ou ex-conselheiro de administração* – público que deve estar em constante aperfeiçoamento de suas competências (etapa de Capacitação) e que identifica e forma futuros sucessores, compartilhando sua experiência.

1.8 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 Credi-Rural, 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.

1.9 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

- I.1 O procedimento de identificação consiste, primeiramente, na análise pela Comissão Eleitoral da conformidade das condições apresentadas pelos candidatos com aquelas exigidas para o preenchimento do cargo de Conselheiro de Administração.
- I.2 Para atendimento aos pré-requisitos técnicos do cargo as informações devem ser apresentadas e detalhadas no currículo e suficientemente evidenciadas por meio de documentos comprobatórios.
- I.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 Conceito pessoal	Instrumento de Aferição (Como)	Responsável pela verificação	Quando
a) Apresentar reputação ilibada;	Para avaliar o cumprimento, pelo eleito, do requisito de reputação ilibada, deverão ser avaliadas as seguintes situações: I. processo crime ou inquérito policial a que esteja respondendo o	Comissão Eleitoral	Eleição

	<p>eleito ou qualquer sociedade de que seja ou tenha sido, à época dos fatos, controlador ou administrador;</p> <p>II. processo judicial ou administrativo que tenha relação com o Sistema Financeiro Nacional;</p> <p>III. outras situações, ocorrências ou circunstâncias análogas julgadas relevantes pelo Banco Central do Brasil.</p>		
b) ser residente no país;	I. Solicitar comprovante de residência em nome do candidato. Exemplo: comprovante de água, energia ou telefone; notificação de Imposto de Renda do último exercício; recibo da declaração referente ao exercício em curso; contrato de locação em que figure como locatário.	Comissão Eleitoral	Eleição
c) não estar impedido por lei especial, nem condenado por crime falimentar, de sonegação fiscal, de prevaricação, de corrupção ativa ou passiva, de concussão, de peculato, contra a economia popular, a fé pública, a propriedade ou o Sistema Financeiro Nacional, ou condenado a pena criminal que vede, ainda que	<p>Emitir os seguintes documentos:</p> <p>I. certidões negativas cíveis e criminais, federais e estaduais, de protesto, e certidão negativa de débitos</p>	Comissão Eleitoral	Eleição

temporariamente, o acesso a cargos públicos;	trabalhistas, das comarcas em que tenha residido nos últimos 5 (cinco) anos. Todos expedidos a menos de 30 (trinta) dias;		
d) não estar declarado inabilitado ou suspenso para o exercício de cargos de conselheiro fiscal, de conselheiro de administração, de diretor;	I. Verificar situação jurídica no sítio do Banco Central do Brasil.	Comissão Eleitoral	Eleição
e) não responder, nem qualquer empresa da qual seja controlador ou administrador, por protesto de títulos, cobranças judiciais, emissão de cheques sem fundos, inadimplemento de obrigações e outras ocorrências ou circunstâncias análogas;	Apresentar os seguintes documentos: I. resultado da pesquisa da situação cadastral no Sisbr; II. Resultado da pesquisa no Cadastro de Emitentes de Cheques sem Fundos do Banco Central (CCF); III. Certidões dos cartórios de protesto no domicílio dos últimos 5 anos. Todas expedidas a menos de 30 (trinta) dias; IV. Consulta Serasa; V. Consulta Bacen.	Comissão Eleitoral	Eleição
f) não estar declarado falido ou insolvente;	I. Realizar pesquisa da situação cadastral no SISBR.	Comissão Eleitoral	Eleição
g) não ter controlado ou	I. Certidão Cível (Estadual).	Comissão	Eleição

administrado, nos 2 anos que antecedem a eleição ou nomeação, firma ou sociedade objeto de declaração de insolvência, liquidação, intervenção, falência ou recuperação judicial.		Eleitoral	
--	--	-----------	---

I.4 Além da verificação de atendimento aos pré-requisitos dos cargos citados acima, que representa o conceito pessoal do postulante ao cargo de *Conselheiro de Administração*, o candidato deve preencher todas as condições legais e estatutárias em vigor e também ser aprovado em todos os grupos de avaliação contemplados nos critérios de capacidade técnica, que serão distribuídos de acordo com a formação acadêmica, experiência profissional e qualidade cooperativista. A soma dos grupos que compõem a capacidade técnica deverá ser igual ou superior a 5,600.

Parágrafo 1º Na análise da situação acadêmica e profissional dos postulantes a cargos do Conselho de Administração do Sicoob Credi-Rural deverão ser avaliados os seguintes quesitos, cuja pontuação mínima deverá corresponder a 1,500:

a) Escolaridade: 0,375 para o primário/fundamental – 0,750 para o 2º grau completo/ensino médio – 1,125 para superior incompleto ou cursando e 1,500 para superior completo.

b) Especialização: 1,500 para Gestão Empresarial ou equivalente – 1,500 para Gestão de Cooperativas – 1,125 para outras especializações (cumulativo).

c) Cursos extra-curriculares: 1,125 para FORMACOOOP, FORMACRED ou outros que os substituírem em carga horária e conteúdo – 0,750 para cursos de capacitação profissional nos últimos 5 anos - 0,750 para o Programa Líder do Futuro – e 0,500 para cursos/certificações oferecidos pela cooperativa e/ou instituições (cumulativo).

Parágrafo 2º Na análise da experiência profissional dos pretendentes deverão ser avaliados os seguintes quesitos, cuja pontuação mínima corresponderá a 1,000.

a) Possui experiência como executivo em outras cooperativas: 2,500 para cargo de Conselho de Administração ou Fiscal – 1,875 para cargo de Diretoria Executiva – 1,250 para Cargo de gerência e 0,00 para quem não possui experiência nenhuma.

b) Possui experiência como executivo em outras empresas (públicas ou privadas): 2,500 para Direção em empresas financeiras – 1,875 para Gerência em empresas financeiras – 1,500

para Direção em outras empresas – 1,250 para Gerência em outras empresas – 1,000 para funcionário em outras empresas e 0,000 para quem não trabalhou em nenhuma empresa.

Parágrafo 3º Na análise da Qualidade Cooperativista deverão ser avaliados os seguintes quesitos, cuja pontuação mínima corresponderá a 3,100.

a) Comparecimento às últimas 5 (cinco) assembleias do Sicoob Credi-Rural: 0,500 para cada participação.

b) Grau de fidelidade cooperativista: 2,000 para quem mantém movimentações regulares nos últimos 6 meses – 1,000 para quem possui produtos e serviços oferecidos pela Cooperativa e 0,000 para quem não tem movimentação (cumulativo).

c) Para associados que nos últimos 3 (três) anos tiveram cheques sem fundos e/ou atrasos frequentes de pagamentos será descontado 1,000 ponto.

I.5 Este documento não sobrepõe às exigências contidas no Regulamento Eleitoral e Estatuto Social da entidade.

Etapa II - Capacitação

II.1 Ações de desenvolvimento com o objetivo de aperfeiçoar ou adquirir conhecimentos necessários e alinhá-los aos valores e propósitos do Sicoob Credi-Rural.

II.2 Caso a entidade opte por oferecer capacitação ao cooperado que almeja participar do processo eleitoral recomenda-se os temas descritos na alínea 'a' do quadro abaixo.

II.3 O Conselheiro de Administração em exercício de 1º mandato deverá, obrigatoriamente, se submeter a, no mínimo, 3 (três) cursos referentes aos temas descritos na alínea "b" do quadro abaixo, durante o exercício do mandato. O Conselheiro de Administração em recondução de mandato ou ex-conselheiros de administração deverá se submeter a, no mínimo, mais 3 (três) cursos referentes aos temas descritos na alínea "b" do quadro abaixo, não realizados durante o exercício do mandato anterior, e, ainda, observar o descrito na alínea "c". A Certificação de Dirigentes do Sicoob substitui os cursos exigidos para os conselheiros em exercício de primeiro mandato, para os conselheiros em recondução de mandato e para os ex-conselheiros de administração.

II.4 A entidade tem o papel de oferecer capacitação contínua sobre os temas relevantes para formação dos conselheiros.

II.5 A capacitação contínua é pré-requisito para uma governança apoiada nas boas práticas de gestão.

II.6 Para formação básica recomenda-se:

Temas
a) Cooperado que almeja participar do processo eleitoral: I. DNA SICOOB: Integração Institucional e Identidade Institucional; (obrigatório a partir da disponibilidade pelo Sicoob Universidade).
b) Conselheiro de Administração em exercício de 1º mandato: I. DNA SICOOB: Integração Institucional e Identidade Institucional; II. Gestão de Negócios; III. Gestão Operacional; IV. Gestão de Processos; V. Controles Internos e Riscos; VI. Estratégia, Inovação e Sustentabilidade; VII. Certificações Profissionais: Certificação de Dirigentes do Sicoob.
c) Conselheiro de Administração em recondução de mandato ou ex-conselheiro de administração: I. Aperfeiçoamento das competências de Conselheiro de Administração em exercício de 1º mandato; II. DNA SICOOB: Integração Institucional e Identidade Institucional; III. Participação em fórum e eventos estratégicos; IV. Compartilhamento de conhecimento.

3. Diretoria Executiva

Etapa I - Identificação

- I.1 Verificação das pré-condições dos candidatos ao cargo de diretor proveniente de seleção interna ou externa.
- I.2 Compreendem-se por atendimento dos pré-requisitos ao cargo as informações apresentadas no currículo, detalhadas e suficientemente evidenciadas por meio de documentos comprobatórios.
- I.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.
- I.4 A critério do Conselho de Administração, o Sicoob Credi-Rural poderá utilizar de consultoria especializada para a melhor identificação de candidatos internos e externos.

Pré-requisitos ao cargo	Instrumento de Aferição (como)	Responsável pela verificação	Quando
a) Apresentar reputação ilibada;	<p>Para avaliar o cumprimento, pelo eleito, do requisito de reputação ilibada, deverão ser avaliadas as seguintes situações:</p> <p>I. processo crime ou inquérito policial a que esteja respondendo o eleito ou qualquer sociedade de que seja ou tenha sido, à época dos fatos, controlador ou administrador;</p> <p>II. processo judicial ou administrativo que tenha relação com o Sistema Financeiro Nacional;</p> <p>III. outras situações, ocorrências ou circunstâncias análogas julgadas relevantes pelo Banco Central do Brasil.</p>	Conselho de Administração	Nomeação, Recondução
b) Ser residente no país;	<p>I. Solicitar comprovante de residência em nome do candidato.</p> <p>Exemplo: comprovante de água, energia ou telefone; notificação de Imposto de Renda do último exercício; recibo da declaração referente ao exercício em curso; contrato de locação</p>	Conselho de Administração	Nomeação, Recondução

	em que figure como locatário.		
c) não estar impedido por lei especial, nem condenado por crime falimentar, de sonegação fiscal, de prevaricação, de corrupção ativa ou passiva, de concussão, de peculato, contra a economia popular, a fé pública, a propriedade ou o Sistema Financeiro Nacional, ou condenado a pena criminal que vede, ainda que temporariamente, o acesso a cargos públicos;	I. certidões negativas cíveis e criminais, federais e estaduais, de protesto, e certidão negativa de débitos trabalhistas, das comarcas em que tenha residido nos últimos 5 (cinco) anos. Todos expedidos a menos de 30 (trinta) dias;	Conselho de Administração	Nomeação, Recondução
d) não estar declarado inabilitado ou suspenso para o exercício de cargos de conselheiro fiscal, de conselheiro de administração, de diretor;	I. verificar situação jurídica no sítio do Banco Central do Brasil.	Conselho de Administração	Nomeação, Recondução
e) não responder, nem qualquer empresa da qual seja controlador ou administrador, por protesto de títulos, cobranças judiciais, emissão de cheques sem fundos, inadimplemento de obrigações e outras ocorrências ou circunstâncias	Apresentar os seguintes documentos: I. resultado da pesquisa da situação cadastral no Sisbr; II. resultado da pesquisa no Cadastro de Emitentes de Cheques sem Fundos do Banco Central (CCF);	Conselho de Administração	Nomeação, Recondução

análogas;	III. certidões dos cartórios de protesto no domicílio dos últimos 5 anos; Todas expedidas a menos de 30 (trinta) dias; IV. consulta Serasa; V. consulta Bacen.		
f) não estar declarado falido ou insolvente;	I. realizar pesquisa da situação cadastral no Sisbr.	Conselho de Administração	Nomeação, Recondução
g) não ter controlado ou administrado, nos 2 anos que antecedem a nomeação, firma ou sociedade objeto de declaração de insolvência, liquidação, intervenção, falência ou recuperação judicial.	I. Certidão Cível (Estadual).	Conselho de Administração	Nomeação, Recondução

Etapa II - Seleção

- I.1 Triagem e verificação dos candidatos ao cargo de diretor por competências para atendimento de requisitos mínimos como: capacidade técnica, capacidade gerencial, habilidades interpessoais, conhecimento das leis e regulamentos relativos à sua atuação e experiência.
- I.2 Antes de iniciar etapa seleção, faz-se necessário 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.
- I.3 A critério do Conselho de Administração o Sicoob Credi-Rural poderá utilizar de consultoria especializada para a melhor seleção de candidatos internos e externos.

Critérios de seleção	Instrumentos de aferição (como)	Responsável pela verificação	Quando
<p>a) capacidade técnica e gerencial - recomenda-se a análise verificando conhecimentos em;</p> <p>b) sistêmica e de longo prazo;</p> <p>c) conhecimento das melhores práticas de governança;</p> <p>d) noções de legislação aplicável às funções do cargo;</p> <p>e) capacidade de ler e entender relatórios gerenciais, contábeis e financeiros;</p> <p>f) conhecimento do perfil de risco da entidade.</p> <p>g) visão estratégica, competências profissionais (Anexo 1) - Orientativo;</p>	<p>Análise curricular;</p> <p>Entrevista individual/coletiva, coordenada por, no mínimo, 2 membros do Conselho de Administração. A critério do Conselho, a etapa pode ser acompanhada, ainda, por outro Diretor Executivo em exercício do mandato e por profissional de RH.</p>	<p>Conselho de Administração</p>	<p>Nomeação, Recondução</p>
<p>I. competências profissionais (Anexo 1) - Orientativo;</p>	<p>Sugestão de Roteiro de Entrevista por Competências.</p>	<p>Conselho de Administração</p>	<p>Nomeação, Recondução</p>
<p>II. formação acadêmica;</p>	<p>Comprovante educacional.</p>	<p>Conselho de Administração</p>	<p>Nomeação, Recondução</p>

<p>III. certificação que aborde aspectos da governança corporativa, documentos societários, planejamento estratégico, conceitos básicos de finanças e economia, planejamento orçamentário e gestão de riscos;</p>	<p>Certificados</p>		<p>Conselho de Administração</p>	<p>Nomeação, Recondução</p>
<p>IV. experiência e <i>expertise</i> técnica em uma ou mais áreas de interesse da entidade.</p>	<p>Cooperativa Plena</p>	<p>Cooperativa Clássica</p>	<p>Conselho de Administração</p>	<p>Nomeação, Recondução</p>
	<p>Desejável Certificação CPA 20 (Anbima) válida Em caso de seleção interna, realização de trilhas e cursos do Sicoob Universidade</p>	<p>Desejável Certificação CPA 10 (Anbima) válida Em caso de seleção interna, realização de trilhas e cursos do Sicoob Universidade</p>		

<p>h) habilidades interpessoais - recomenda-se aferir:</p> <p>I. capacidade de trabalhar em equipe;</p> <p>II. capacidade de liderar e influenciar pessoas;</p> <p>III. autogestão;</p> <p>IV. comunicação.</p>	<p>Sugere-se a aplicação de pelo menos uma das metodologias:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ DISC; ▪ Análise de Perfil Pessoal (PPA); ▪ Avaliação de Potencial e Perfil (APP); ▪ Outros; <p>Sugestões de testes psicológicos:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Inventário de Habilidades Sociais (IHS-Del-Prette); ▪ Human Guide; ▪ Myers-Briggs Type Indicator - Inventário de Tipos Psicológicos (MBTI); ▪ Outros. 	<p>Conselho de Administração</p>	<p>Nomeação, Recondução</p>
<p>i) experiência - recomenda-se aferir por meio de análise curricular e entrevistas:</p> <p>I. atividade profissional em cargos de gestão;</p> <p>II. experiência e vivência em governança corporativa, por meio de participação ou apoio a outros conselhos;</p>	<p>Análise curricular</p>	<p>Conselho de Administração</p>	<p>Nomeação, Recondução</p>

III. participação em eventos do segmento financeiro, sendo: congressos, conferências, seminários, workshop, etc.;			
IV. participação de seção de Planejamento Estratégico.	Entrevista		

II. 5 Após a aplicação dos instrumentos de aferição, o candidato será avaliado na etapa seguinte com o propósito de conhecer o grau de desenvolvimento das competências.

Etapa III - Avaliação

III.1 Avaliação é a mensuração das competências para o desempenho no cargo.

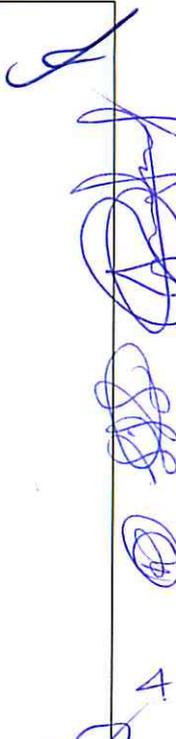
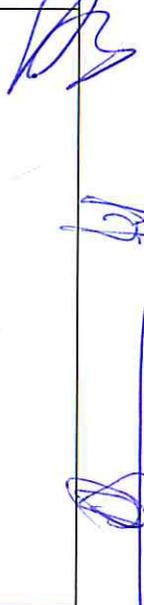
III.2 Recomenda-se que todos os candidatos sejam avaliados a partir dos critérios descritos no quadro abaixo. A condução da avaliação é de responsabilidade do Conselho de Administração e a participação de especialistas externos pode contribuir para a objetividade do processo.

III.3 Candidato para o cargo de diretor:

- a) recomenda-se uma interação direta do Conselho de Administração com o candidato, para obtenção de referências pessoais e financeiras, de modo a permitir a avaliação mais ampla de seu desempenho;
- b) sendo o candidato proveniente de seleção interna em cargo de gestão, poderá ser utilizado o histórico das 2 (duas) avaliações de desempenho mais recentes;
- c) sendo o candidato proveniente de seleção externa, recomenda-se avaliação por meio do processo de seleção.

III.4 **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:

Critérios de avaliação	Instrumentos de aferição (como)	Responsável pela verificação	Quando
a) Visão Estratégica do Negócio com foco em resultado – definir e disseminar estratégias competitivas	Recomenda-se a aplicação	Conselho	Nomeação; Recondução

<p>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>I. 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>II. 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>	<p>da avaliação de competência combinada com as perguntas em entrevista.</p>	<p>de Administração</p>	
<p>b) Foco na Eficiência e Eficácia – agregar valor ao Sicoob por meio da otimização de recursos e identificação de oportunidades de negócios:</p> <p>I. define prioridades sobre orçamento e alocação de recursos em sua Diretoria Executiva, influenciando a definição de prioridades e investimentos da entidade;</p> <p>II. 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>Recomenda-se a aplicação da avaliação de competência combinada com as perguntas em entrevista.</p>	<p>Conselho de Administração</p>	<p>Nomeação; Recondução</p> 
<p>c) Relacionamento Institucional – representar o Sicoob e zelar pela sua imagem institucional articulando e estabelecendo alianças estratégicas para fortalecimento da marca:</p> <p>I. representa internamente projetos e iniciativas estratégicas de âmbito corporativo, com foco na</p>	<p>Recomenda-se a aplicação da avaliação de competência combinada com as</p>	<p>Conselho de Administração</p>	<p>Nomeação; Recondução</p> 

<p>cooperação, integração de esforços e para a realização dos objetivos conjuntos;</p> <p>II. 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>perguntas em entrevista.</p>		
<p>d) Visão de Mercado – posicionar o Sicoob Credi-Rural 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>I. 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>II. 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>Recomenda-se a aplicação da avaliação de competência combinada com as perguntas em entrevista.</p>	<p>Conselho de Administração</p>	<p>Nomeação; Recondução</p>
<p>e) Liderança – ser referência para o Sicoob Credi-Rural na gestão e no reconhecimento do seu capital humano e inspirar a formação de talentos e de equipes de alto desempenho:</p> <p>I. 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>Recomenda-se a aplicação da avaliação de competência combinada com as perguntas em entrevista.</p>	<p>Conselho de Administração</p>	<p>Nomeação; Recondução</p>

<p>II. delega responsabilidades e desafios ao grupo gerencial sob sua responsabilidade, definindo papéis e mobilizando-os para o alcance dos resultados organizacionais.</p>			
<p>f) Tomada de decisão: tomar decisões consistentes com os objetivos estabelecidos considerando riscos e impactos na entidade:</p> <p>I. 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> <p>II. Toma decisões com visão corporativa e julgamento independente, tendo como premissa padrões, políticas e valores da entidade.</p>	<p>Recomenda-se a aplicação da avaliação de competência combinada com as perguntas em entrevista.</p>	<p>Conselho de Administração</p>	<p>Nomeação; Recondução</p>

Critérios de avaliação	Instrumentos de aferição (como)	Responsável pela verificação	Quando
<p>Além da avaliação das competências citadas na tabela acima, o Conselho de Administração pode avaliar a Diretoria Executiva a partir das seguintes perguntas:</p> <p>a) Com que eficácia o diretor tem identificado e antecipado ameaças reais provenientes do ambiente de negócios?</p> <p>b) A cultura da Cooperativa reforça sua missão, visão, crenças e valores?</p>	<p>Recomenda-se a aplicação da avaliação de competência combinada com as perguntas em entrevista.</p>	<p>Conselho de Administração</p>	<p>Nomeação; Recondução</p>

<p>c) Há uma reserva de profissionais qualificados para sucessão e para respaldar as metas de crescimento?</p> <p>d) O diretor mantém o Conselho de Administração informado acerca de sucessores potenciais?</p> <p>e) O diretor está desenvolvendo líderes com potencial e competências necessárias para sucedê-lo?</p> <p>f) A Cooperativa apresentou bom desempenho e conseguiu manter sua competitividade nos últimos 12 meses?</p> <p>g) Há indicações de que a Cooperativa manterá seu bom desempenho nos próximos 3 anos?</p>			
--	--	--	---

Etapa IV - Capacitação

- IV.1 Ações de desenvolvimento com o objetivo de aperfeiçoar ou adquirir as competências e conhecimentos necessários e alinhá-los aos valores e propósito do Sicoob Credi-Rural.
- IV.2 O Sicoob Credi-Rural tem o papel de oferecer a capacitação contínua sobre os temas relevantes para formação de gestores.
- IV.3 O processo de capacitação deve contemplar um plano de desenvolvimento das competências avaliadas na etapa anterior. Esse procedimento tem como principal objetivo reforçar as competências que apresentaram o resultado acima do esperado e promover a aquisição daquelas que contribuirão para o bom desempenho no exercício da gestão.
- IV.4 A capacitação contínua é pré-requisito para uma governança apoiada nas boas práticas de gestão.
- IV.5 Recomenda-se a formação básica abaixo, observadas as disposições do resultado da etapa III "Seleção", tratadas anteriormente.

Temas
<p>a) Formação dos gestores ao cargo de diretor, conforme carreira de sucessão, por meio das trilhas disponíveis no Sicoob Universidade conforme PGD (Programa de Gestão de Desempenho).</p>

b) Diretor em exercício, nos primeiros dois anos:

- I. DNA SICOOB: Integração Institucional e Identidade Institucional;
- II. Gestão de Negócios;
- III. Gestão Operacional;
- IV. Gestão de Processos;
- V. Controles Internos e Riscos;
- VI. Estratégia, Inovação e Sustentabilidade;
- VII. Certificações Profissionais: Certificação de Dirigentes do Sicoob (Diretor Executivo e/ou Conselheiro de Administração); CPA 10 para cooperativas clássicas e CPA 20 para cooperativas plenas.

Anexo 1 Modelo de entrevista

Sugestão de Roteiro de Entrevista por Competências

1) Visão Estratégica do Negócio com foco em resultado

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

Perguntas:

Descreva uma situação, onde sua visão de mercado (futuro) o ajudou a atingir uma meta.

Conte-nos sobre mudanças promovidas em sua gestão que contribuíram para o atingimento de metas e objetivos.

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

Perguntas:

Qual foi o projeto mais significativo que você coordenou? Conte-nos como foi e quais as principais etapas.

Conte sobre algum projeto que tenha sido muito difícil chegar a um resultado satisfatório. Quais os indicadores envolvidos?

2) Foco na Eficiência e Eficácia

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

Perguntas:

Como você define prioridades na gestão do orçamento da entidade? O que prioriza?

Como você gerenciava o orçamento da entidade junto com a sua equipe?

Conte-nos sobre investimentos e bem feitorias em sua gestão, realizados com a alocação correta de recursos.

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

Perguntas:

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

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

3) Relacionamento Institucional

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

Perguntas:

Conte-nos sobre uma situação onde você posicionou/representou as diretrizes estratégicas da entidade perante algum órgão ou a comunidade.

Descreva uma situação onde 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:

Pensando em relacionamento com o mercado externo, qual foi a maior/melhor parceria que você conquistou e quais os benefícios oferecidos para a entidade?

Em sua opinião, quais as características fundamentais que um gestor deve ter para conseguir se relacionar com o mercado externo, de maneira vantajosa?

Relate uma grande contribuição/articulação sua para conseguir uma parceria importante para a integração de esforços?

4) Visão de Mercado

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

Perguntas:

Quais foram as últimas mudanças/ inovação implementadas por você e sua equipe?

Você tem acompanhado mudanças/ inovações em sua área de atuação? Implementou alguma tendência de mercado em sua gestão?

Conte-nos sobre variáveis e tendências de mercado implementadas na empresa em sua gestão e como foi a condução das mudanças com a equipe!

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

Perguntas:

Em algum momento de sua gestão, você precisou agir de maneira mais flexível para tomar uma decisão, a fim de assegurar a produtividade? Conte em detalhes.

Em um cenário de alto grau de incerteza do mercado externo, como um gestor deve posicionar a força de trabalho e tomar decisões?

5) Liderança

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

Perguntas:

Como você dissemina para sua equipe, uma nova diretriz de trabalho, decidida em reunião de Diretoria ou Conselho?

Como você gerencia o fluxo de informações em sua equipe de trabalho?

Explique com riqueza de detalhes como foi a sua última atuação (posicionamento, tomada de decisão... em reunião de diretoria) na definição de estratégias de negócios 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:

Você acha importante a formação de sucessores no ambiente de trabalho? Por quê? Como costuma contribuir para o processo de sucessão?

Como costuma orientar o desenvolvimento profissional de sua equipe de trabalho, visando crescimento e sucessão?

Relate-nos algumas situações onde tenha acompanhado o desenvolvimento de profissionais na equipe, visando crescimento/sucessão.

6) Tomada de decisão

Comportamento 1: Identifica oportunidades 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.

Perguntas:

Qual foi a decisão mais difícil que você já tomou em sua atuação como gestor, onde precisou assumir riscos? Como foi? Conte em detalhes!

Como uma decisão de alto risco impactou a entidade em médio e longo prazo? Descreva-nos o processo de tomada dessa decisão.

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

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

Perguntas:

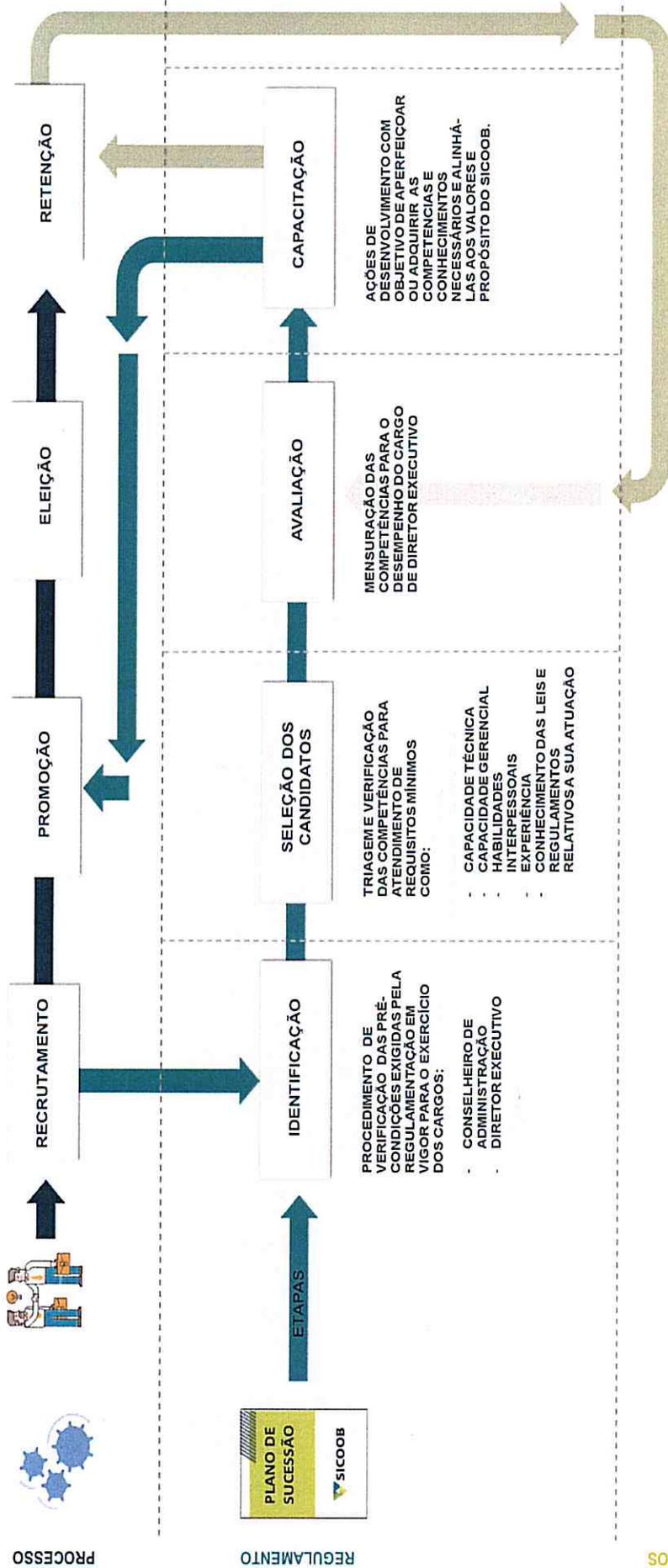
Levando em consideração as regras e premissas de gestão da entidade, como você administra o seu processo decisório?

Já precisou tomar uma decisão que pudesse ferir os padrões, políticas e valores da entidade? Como foi?

Em um processo decisório, o que se deve evitar para não ferir os padrões, políticas e valores da entidade?

Anexo 2 – Fluxograma

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



PRINCIPAIS REGULAMENTAÇÕES SOBRE O EXERCÍCIO DE CARGOS DA GOVERNANÇA: Resolução CMN. 4.122/12; Lei 5.764/71.

[Handwritten signatures and initials in blue ink]