



Plano de Sucessão de Administradores do Sicoob Transcredi

1. Considerações gerais

- 1.1 O Plano de Sucessão de Administradores do Sicoob Transcredi deverá seguir 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 é um modelo para cumprimento da Política de Sucessão de Administradores do Sicoob Transcredi, representando requisitos mínimos para elaboração de Plano de Sucessão.
- 1.3 Deve complementar o estatuto social da Cooperativa e o normativo que descreve sobre o processo eleitoral.
- 1.4 O Plano de Sucessão é voltado à seus potenciais sucessores do Sicoob Transcredi e contempla processos distintos para o Conselho de Administração, Conselho Fiscal e para a Diretoria Executiva.
- 1.5 O Sicoob Transcredi por apresentar média de ativos nos últimos 3 exercícios superior a R\$50.000.000,00 é classificada como Clássica e adota estrutura administrativa integrada por Conselho de Administração e por Diretoria Executiva a ele subordinada.
- 1.6 O plano está estruturado em etapas sequenciais e inter-relacionado da seguinte forma para diretoria executiva: Identificação, Seleção, Avaliação e Capacitação. O conselho de administração e conselho fiscal está estruturado somente para etapa de identificação e capacitação.
- 1.7 As etapas de capacitações pelo Sicoob Universidade devem ser feitas na Cooperativa.
- 1.8 Para os conselheiros em recondução de mandato devem cumprir as etapas de capacitações dentro do período de um ano após a data da posse, e ou aprovação desta política.
- 1.9 Neste modelo, o Conselho de Administração e Conselho Fiscal é subdividido em três grupos, sendo:
 - a) *futuro Conselheiro* - 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 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 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.



Plano de Sucessão de Administradores do Sicoob Transcredi

1.10 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 Transcredi, 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.



2. Futuro Conselheiros da Alta Administração – Presidente, Vice-Presidente e Secretário

Etapa I - Identificação

- I.1 O procedimento de identificação é a verificação das pré-condições exigidas pela regulamentação em vigor para o *futuro Conselheiro* da alta administração.
- I.2 Esta etapa não cabe a nenhum membro do *Conselheiro de Administração, em exercício de 1º mandato* nem ao *Conselheiro de Administração em recondução de mandato*, uma vez que já foram identificados. Os membros do conselho de administração poderão ser conduzidos a Alta Administração, uma vez que já foram identificados como conselheiros.
- I.3 Para atendimento aos pré-requisitos os conselheiros do cargo as informações devem ser apresentadas e detalhadas no currículo e suficientemente evidenciadas por meio de documentos comprobatórios.
- I.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.

Pré-requisitos ao cargo
a) apresentar reputação ilibada: <ul style="list-style-type: none">• realizar pesquisa na internet com o nome do candidato e verificar a existência de informação que o desabone;• 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 empresa) a natureza, a integridade e a confiabilidade da organização administrada pelo candidato.
b) ser residente no país: 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;
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: <ul style="list-style-type: none">• 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).
d) não estar declarado inabilitado ou suspenso para o exercício de cargos de conselheiro fiscal, de conselheiro de administração, de diretor: <ul style="list-style-type: none">• verificar situação jurídica no sítio do Banco Central do Brasil.



Plano de Sucessão de Administradores do Sicoob Transcredi

Pré-requisitos ao cargo
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. <ul style="list-style-type: none">realizar pesquisa da situação cadastral no Sisbr.
f) não estar declarado falido ou insolvente. <ul style="list-style-type: none">realizar pesquisa da situação cadastral no Sisbr.
g) 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.

I.5 Além da verificação de atendimento aos pré-requisitos do cargo citados acima, o *futuro Conselheiro da alta Administração* deverá comprovar:

Itens de comprovação pelo <i>futuro Conselheiro da alta Administração</i>	Instrumentos de aferição
	Cooperativa Clássica
a) capacidade técnica e gerencial - recomenda-se a análise verificando conhecimentos em: <ul style="list-style-type: none">visão estratégica, sistêmica e de longo prazo;conhecimento das melhores práticas de governança;noções de legislação aplicável às funções do cargo;	Análise curricular
<ul style="list-style-type: none">formação acadêmica ou experiência comprovada em gestão de negócios;	Análise curricular
<ul style="list-style-type: none">participação em cursos e eventos na área do cooperativismo.	Certificado de participação
b) experiência em administração financeira.	Análise curricular

I.6 Este documento não sobrepõe às exigências contidas no normativo sobre eleição da Cooperativa.



Plano de Sucessão de Administradores do Sicoob Transcredi

Etapa II - Capacitação

- II.1 Ações de desenvolvimento com o objetivo de aperfeiçoar ou adquirir conhecimentos necessários e alinhá-los aos valores e propósito do Sicoob Transcredi.
- II.2 A Cooperativa estará oferecendo capacitação ao *Futuro Conselheiro da alta Administração*, com os temas descritos no anexo III.
- II.3 O papel de oferecer capacitação contínua sobre os temas relevantes para formação dos conselheiros.
- II.4 A capacitação contínua é pré-requisito para uma governança apoiada nas boas práticas de gestão.
- II.5 Para formação básica recomenda-se os temas conforme anexo III.



3. Futuro Conselheiros de Administração Vogal/Conselheiro Fiscal

Etapa I - Identificação

I.1 O procedimento de identificação é a verificação das pré-condições exigidas pela regulamentação em vigor para o futuro Conselho de Administração Vogal/Conselheiro Fiscal.

I.2 Esta etapa não cabe ao Conselho de Administração Vogal/Conselheiro Fiscal em exercício de 1º mandato nem ao Conselho de Administração Vogais/Conselheiro Fiscal em recondução de mandato, uma vez que já foram identificados.

I.3 Para atendimento aos pré-requisitos do cargo as informações devem ser apresentadas e detalhadas no currículo e suficientemente evidenciadas por meio de documentos comprobatórios.

I.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.

Pré-requisitos ao cargo
<p>h) apresentar reputação ilibada:</p> <ul style="list-style-type: none">• realizar pesquisa na internet com o nome do candidato e verificar a existência de informação que o desabone;• 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 empresa) a natureza, a integridade e a confiabilidade da organização administrada pelo candidato.
<p>i) ser residente no país: 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>j) 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> <ul style="list-style-type: none">• 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>k) 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">• verificar situação jurídica no sítio do Banco Central do Brasil.



Plano de Sucessão de Administradores do Sicoob Transcredi

Pré-requisitos ao cargo
l) 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. <ul style="list-style-type: none">• realizar pesquisa da situação cadastral no Sisbr.
m) não estar declarado falido ou insolvente. <ul style="list-style-type: none">• realizar pesquisa da situação cadastral no Sisbr.
n) 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.

I.5 Além da verificação de atendimento aos pré-requisitos do cargo citados acima, o futuro conselheiro de administração vogais e Conselheiro Fiscal deverá comprovar:

Itens de comprovação pelo <i>futuro Conselheiro da Administração vogais e Conselheiro Fiscal</i>	Instrumentos de aferição
	Cooperativa Clássica
b) capacidade técnica e gerencial - recomenda-se a análise verificando conhecimentos em: <ul style="list-style-type: none">• visão estratégica, sistêmica e de longo prazo;• conhecimento das melhores práticas de governança;• noções de legislação aplicável às funções do cargo;	Análise curricular
<ul style="list-style-type: none">• formação acadêmica ou experiência comprovada em gestão de negócios;	Análise curricular
<ul style="list-style-type: none">• participação em cursos e eventos na área do cooperativismo.	Certificado de participação

I.6 Este documento não sobrepõe às exigências contidas no normativo sobre eleição da Cooperativa.



Plano de Sucessão de Administradores do Sicoob Transcredi

Etapa II - Capacitação

- II.6 Ações de desenvolvimento com o objetivo de aperfeiçoar ou adquirir conhecimentos necessários e alinhá-los aos valores e propósito do Sicoob Transcredi.
- II.7 A Cooperativa estará oferecendo capacitação ao *Futuro Conselheiro da Administração vogais e Conselheiro Fiscal*, com os temas descritos no anexo V.
- II.8 O papel de oferecer capacitação contínua sobre os temas relevantes para formação dos conselheiros.
- II.9 A capacitação contínua é pré-requisito para uma governança apoiada nas boas práticas de gestão.
- II.10 Para formação básica recomenda-se os temas conforme anexo V.



4. Recondução de mandato (Conselheiros de Administração, Conselheiro Fiscal e Diretoria)

Etapa II - Capacitação

- II.11 Ações de desenvolvimento com o objetivo de aperfeiçoar ou adquirir conhecimentos necessários e alinhá-los aos valores e propósito do Sicoob Transcredi.
- II.12 A Cooperativa estará oferecendo capacitação contínua sobre os temas relevantes para formação dos conselheiros da alta administração, conselheiro de administração vogal, conselheiro fiscal e diretoria executiva.
- II.13 A capacitação contínua é pré-requisito para uma governança apoiada nas boas práticas de gestão.
- II.14 Para recondução de mandato será necessário ter as capacitações recomendada em anexo II, IV e VI.



Plano de Sucessão de Administradores do Sicoob Transcredi

5. 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 O Sicoob Transcredi poderá utilizar de consultoria especializada para a melhor identificação de candidatos externos.

Pré-requisitos ao cargo
a) apresentar reputação ilibada: <ul style="list-style-type: none">• realizar pesquisa na internet com o nome do candidato e verificar a existência de informação que desabone;• 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 empresa) a natureza, a integridade e a confiabilidade da organização administrada pelo candidato.
b) ser residente no país: 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.
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: <ul style="list-style-type: none">• 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).



Plano de Sucessão de Administradores do Sicoob Transcredi

Pré-requisitos ao cargo
d) não estar declarado inabilitado ou suspenso para o exercício de cargos de conselheiro fiscal, de conselheiro de administração, de diretor: <ul style="list-style-type: none">• verificar situação jurídica no sítio do Banco Central do Brasil.
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. <ul style="list-style-type: none">• realizar pesquisa da situação cadastral no Sisbr.
f) não estar declarado falido ou insolvente. <ul style="list-style-type: none">• realizar pesquisa da situação cadastral no Sisbr.
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.



Plano de Sucessão de Administradores do Sicoob Transcredi

Etapa II - Seleção

II.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.

II.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 Cooperativa.

II.3 Adicionalmente, o perfil deve conter o escopo das competências, traços de personalidade e estilo de liderança almejados.

II.4 De forma a oferecer apoio técnico e transparência na etapa seleção, recomenda-se que a Cooperativa contrate empresa especializada para aplicação dos instrumentos de aferição.

Critérios de seleção	Instrumentos de aferição
a) capacidade técnica e gerencial - recomenda-se a análise verificando conhecimentos em: <ul style="list-style-type: none"> • visão estratégica, sistêmica e de longo prazo; • conhecimento das melhores práticas de governança; • noções de legislação aplicável às funções do cargo; • capacidade de ler e entender relatórios gerenciais, contábeis e financeiros; <ul style="list-style-type: none"> • conhecimento do perfil de risco da Cooperativa; 	Análise curricular Entrevista - individual - coordenada por 1 membro do Conselho da alta Administração
<ul style="list-style-type: none"> • competências profissionais (Anexo VII); 	Roteiro de Entrevista por Competências
<ul style="list-style-type: none"> • formação acadêmica com reconhecida contribuição para atividade empresarial e para a sociedade; 	Certificado acadêmico
<ul style="list-style-type: none"> • certificação que aborde aspectos da governança corporativa, documentos societários, planejamento estratégico, conceitos básicos de finanças e economia, planejamento orçamentário e gestão de riscos; 	Certificação de dirigentes
<ul style="list-style-type: none"> • estilo de liderança (<i>assessment</i>); 	Sugestões de <i>Assessment</i> : <ul style="list-style-type: none"> ▪ <i>Coach Assessment</i>, ▪ Análise de Perfil Pessoal (PPA) ▪ Avaliação de Potencial e Perfil (APP) ▪ Teste de Liderança Situacional (TLS)



Plano de Sucessão de Administradores do Sicoob Transcredi

Critérios de seleção	Instrumentos de aferição
<ul style="list-style-type: none"> • traços de personalidade (<i>assessment</i>); 	Sugestões de <i>Assessment</i> : DISC Sugestões de testes psicológicos: <ul style="list-style-type: none"> ▪ Inventário Fatorial de Personalidade (IFP-II) ▪ Inventário Fatorial de Personalidade Revisado - Forma Reduzida (IFP-R) ▪ Bateria Fatorial de Personalidade (BFP) ▪ Human Guide ▪ Myers-Briggs Type Indicator - Inventário de Tipos Psicológicos (MBTI).
<ul style="list-style-type: none"> • experiência e <i>expertise</i> técnica em uma ou mais áreas de interesse da Cooperativa. 	Certificação CPA 20 (Anbima)
b) habilidades Interpessoais - recomenda-se aferir: <ul style="list-style-type: none"> • capacidade de trabalhar em equipe; • capacidade de liderar e influenciar pessoas; • autogestão; • comunicação. 	Sugestões de <i>Assessment</i> : <ul style="list-style-type: none"> ▪ DISC ▪ Análise de Perfil Pessoal (PPA) ▪ Avaliação de Potencial e Perfil (APP) Sugestões de testes psicológicos: <ul style="list-style-type: none"> ▪ Inventário de Habilidades Sociais (IHS-Del-Prette) ▪ Human Guide ▪ Myers-Briggs Type Indicator - Inventário de Tipos Psicológicos (MBTI).
c) experiência - recomenda-se aferir por meio de análise curricular e entrevistas: <ul style="list-style-type: none"> • atividade profissional em cargos de gestão; • experiência e vivência em governança corporativa, por meio de participação ou apoio a outros conselhos; • participação em eventos do segmento financeiro, sendo: congressos, conferências, seminários, workshop, etc.; • participação de seção de Planejamento Estratégico. 	Análise curricular
	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.

II.6 Compete ao Conselho de Administração conduzir etapa seleção do principal executivo e acompanhar dos demais executivos.



Plano de Sucessão de Administradores do Sicoob Transcredi

Etapa III - Avaliação

- III.1 Avaliação é a mensuração das competências para o desempenho no cargo.
- III.2 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 e a participação de especialistas externos pode contribuir para a objetividade do processo.
- III.3 Sucessor para o cargo de diretor:
- 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;
 - sendo o candidato proveniente de seleção interna em cargo de gestão, poderá ser utilizado o histórico das 2 (duas) avaliações de desempenho mais recentes;
 - 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	Cooperativa Clássica
<p>a) 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> <ul style="list-style-type: none">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;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>Recomenda-se a aplicação da avaliação de competência combinada com as perguntas em entrevista.</p>



Plano de Sucessão de Administradores do Sicoob Transcredi

Critérios de avaliação	Cooperativa Clássica
<p>b) Foco na Eficiência e Eficácia – agregar valor ao Sicoob por meio da otimização de recursos e identificação de oportunidades de negócios:</p> <ul style="list-style-type: none">• define prioridades sobre orçamento e alocação de recursos em sua Diretoria Executiva, influenciando a definição de prioridades e investimentos da Cooperativa;• garante a consistência entre o planejamento de sua Diretoria Executiva e a estratégia organizacional, respondendo pelo alinhamento de seus gestores às diretrizes definidas.	<p>Recomenda-se a aplicação da avaliação de competência combinada com as perguntas em entrevista.</p>
<p>c) Relacionamento Institucional – representar o Sicoob e zelar pela sua imagem institucional articulando e estabelecendo alianças estratégicas para fortalecimento da marca:</p> <ul style="list-style-type: none">• representa internamente projetos e iniciativas estratégicas de âmbito corporativo, com foco na cooperação, integração de esforços e para a realização dos objetivos conjuntos;• 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>d) Visão de Mercado – posicionar o Sicoob como agente de desenvolvimento local, defendendo a sustentabilidade econômica da Cooperativa e sua expansão para o mercado, a fim de atender as necessidades do seu mercado:</p> <ul style="list-style-type: none">• acompanha as principais variáveis e tendências relacionadas ao negócio, discutindo e planejando, junto a seus pares, ações corporativas para assegurar o posicionamento da Cooperativa;• 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 Cooperativa.	
<p>e) 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> <ul style="list-style-type: none">• define (em colegiado) as estratégias da Cooperativa (foco no longo prazo) e as dissemina, contextualizando suas implicações e contribuindo para construção de uma visão integrada dos gestores e profissionais da Cooperativa;• delega responsabilidades e desafios ao grupo gerencial sob sua responsabilidade, definindo papéis e mobilizando-os para o alcance dos resultados organizacionais.	



Plano de Sucessão de Administradores do Sicoob Transcredi

<p>f) Tomada de decisão: tomar decisões consistentes com os objetivos estabelecidos considerando riscos e impactos na Cooperativa:</p> <ul style="list-style-type: none"> • 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; • - Toma decisões com visão corporativa e julgamento independente, tendo como premissa padrões, políticas e valores da Cooperativa. 	
---	--

Critérios de avaliação	Cooperativas Clássicas
<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> <ol style="list-style-type: none"> 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) Existe a preocupação de formar 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 Cooperativa apresentou bom desempenho e conseguiu manter sua competitividade nos últimos 12 meses? g) Há indicações de que a empresa manterá seu bom desempenho nos próximos 3 anos? 	<p>Recomenda-se a aplicação da avaliação de competência combinada com as perguntas em entrevista.</p>



Plano de Sucessão de Administradores do Sicoob Transcredi

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 Transcredi.
- IV.2 A Cooperativa tem o papel de oferecer a capacitação contínua sobre os temas relevantes para formação de líderes.
- 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, conforme anexo II.



Anexo 1
Modelo de entrevista

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 Cooperativa 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 Cooperativa? O que prioriza?

Como você gerenciava o orçamento da Cooperativa 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 Cooperativa, 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 Cooperativa na comunidade e órgãos competentes defendendo projetos e iniciativas estratégicas.

Perguntas:



Plano de Sucessão de Administradores do Sicoob Transcredi

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

Descreva uma situação onde precisou representar a Cooperativa, 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 Cooperativa?

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 Cooperativa.

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 Cooperativa (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 Cooperativa.



Plano de Sucessão de Administradores do Sicoob Transcredi

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 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:

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 Cooperativa 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 Cooperativa?

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

Perguntas:

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

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

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