

# CRESOL CONFEDERAÇÃO

## POLÍTICA DE SUCESSÃO DE ADMINISTRADORES DAS COOPERATIVAS DO SISTEMA CRESOL



Histórico de revisões:

Versão	Data	Descrição	Responsável
1	24/04/2018	Elaboração e Aprovação da Política pelo Conselho de Administração	Jonas Alberto Klein

## 1. Introdução

A Política de Sucessão de Administradores das Cooperativas do Sistema CRESOL estabelece princípios, diretrizes e regras para sistematizar o processo de sucessão dos cargos de alta administração das Cooperativas do Sistema CRESOL.

## 2. Princípios

- A Política de Sucessão de Administradores das Cooperativas do Sistema CRESOL está alinhada com o planejamento estratégico, bem como com os Valores e Princípios Cooperativistas;
- As leis e demais normativos que regulamentam o funcionamento das Cooperativas e das Cooperativas de Crédito são cumpridas em todas as etapas previstas na Política de Sucessão de Administradores das Cooperativas do Sistema CRESOL;
- Os processos de sucessão definidos na Política de Sucessão de Administradores das Cooperativas do Sistema CRESOL são compatíveis com a natureza, o porte, a complexidade, a estrutura, o perfil de risco e o modelo de negócio das Cooperativas do Sistema;
- Os processos de sucessão previstos na Política de Sucessão de Administradores das Cooperativas do Sistema CRESOL abrangem aspectos relacionados a condições para o exercício do cargo exigidas pela legislação e pela regulamentação em vigor, capacidade técnica, gerencial e habilidades interpessoais dos administradores, nível de experiência e conhecimento da legislação e da regulamentação relativas à responsabilização de qualquer natureza por sua atuação.

	<b>Governança Cooperativa</b> <b>Política de Sucessão de Administradores das Cooperativas do Sistema</b> <b>Cresol</b>	<b>DG40</b>
---	--	-------------

### 3. Diretrizes

- Fortalecer o modelo de Governança Cooperativa e garantir a continuidade dos negócios e a minimização de riscos, assegurando a sustentabilidade e a longevidade das Cooperativas do Sistema CRESOL;
- Assegurar a transparência no processo de transição de cargos diretivos nas Cooperativas do Sistema e contribuir para mitigar conflitos de interesses;
- Apresentar diretrizes para o planejamento da sucessão para cargos de Presidente do Conselho de Administração e Diretor Executivo nas Cooperativas do Sistema CRESOL, assegurando o provimento de lideranças qualificadas e minimizando os impactos de sucessões não planejadas.
- Assegurar a transmissão do legado das Cooperativas, preservando o propósito, os valores e os princípios cooperativistas;
- Garantir o desenvolvimento de competências técnicas e comportamentais para o sucesso do negócio e assegurar que os ocupantes dos cargos de alta administração tenham as competências necessárias para o desempenho de suas funções;
- Apresentar diretrizes e regras para identificação, eleição e desenvolvimento de Presidentes do Conselho de Administração;
- Apresentar diretrizes e regras para a realização de processos de recrutamento, seleção, treinamento, avaliação e promoção de Diretores Executivos;
- Planejar o processo de sucessão de administradores das Cooperativas do Sistema CRESOL, evitando a ocorrência de sucessões decorrentes de situações emergenciais;
- Oportunizar a capacitação de todos os atuais Conselheiros de Administração para assumirem a posição de Presidente do Conselho de Administração, bem como de todos os atuais membros da Diretoria Executiva para ocuparem o cargo de Diretor Executivo, tendo como princípio o modelo igualitário e transparente proposto pelo Cooperativismo;
- Alinhar os critérios de escolha e desenvolvimento de sucessores à estratégia e à cultura das Cooperativas do Sistema CRESOL, com base nos interesses e expectativas do quadro social;
- Identificar potenciais sucessores para os cargos de Presidente do Conselho de Administração e Diretor Executivo que atendam às competências, habilidades e comportamentos necessários para os desafios futuros a serem enfrentados pelas Cooperativas do Sistema CRESOL;
- Utilizar metodologias padronizadas pelo Sistema CRESOL para a identificação e desenvolvimento de potenciais sucessores para os cargos de Presidente do Conselho de Administração e de recrutamento, seleção, desenvolvimento, avaliação, promoção e retenção de Diretor Executivo;

	<b>Governança Cooperativa</b> <b>Política de Sucessão de Administradores das Cooperativas do Sistema</b> <b>Cresol</b>	<b>DG40</b>
---	--	-------------

## **4. Responsabilidades**

### **4.1 Confederação de Crédito e Cooperativas Centrais**

---

#### **4.1.1 Assembleia Geral Ordinária**

- Aprovar a Política de Sucessão de Administradores do Sistema Cresol.

#### **4.1.2 Conselho de Administração**

- Deliberar sobre a Política de Sucessão de Administradores das Cooperativas do Sistema CRESOL e encaminhar para a aprovação da Assembleia Geral;
- Aprovar, supervisionar e controlar as práticas e os processos relativos ao planejamento, à operacionalização, à manutenção e à revisão da Política de Sucessão de Administradores das Cooperativas do Sistema CRESOL;
- Aprovar as competências técnicas e comportamentais necessárias para os cargos de Diretor Executivo e Presidente do Conselho de Administração;
- Assegurar o cumprimento da Política de Sucessão de Administradores das Cooperativas do Sistema CRESOL;
- Responder pela identificação de potenciais sucessores e acompanhar o processo de sucessão do Presidente do Conselho de Administração, com base nas diretrizes apresentadas nessa Política;
- Definir pela escolha dos sucessores, bem como aprovar e acompanhar os processos de sucessão do Diretor Executivo.

#### **4.1.3. Presidente do Conselho de Administração:**

- Liderar e executar os passos necessários para a preparação e desenvolvimento de seus potenciais sucessores;
- Liderar e acompanhar a estruturação e execução dos processos de sucessão do Diretor Executivo, com base nas diretrizes apresentadas nessa Política.

#### **4.1.4 Conselho Fiscal**

- Averiguar e fiscalizar o cumprimento da aplicação desta Política pelo Conselho de Administração e pelas Diretorias.

	<b>Governança Cooperativa</b> <b>Política de Sucessão de Administradores das Cooperativas do Sistema Cresol</b>	<b>DG40</b>
---	--	-------------

#### **4.1.5 Diretoria**


- Aprovar metodologia sistêmica a ser utilizada nos processos de recrutamento, seleção, promoção e avaliação de potenciais sucessores ao cargo de Diretor Executivo;
- Assegurar a execução dos processos de sucessão, com base nas diretrizes apresentadas nessa Política;
- Liderar e executar os passos necessários para a preparação e desenvolvimento de seus potenciais sucessores, assessorado pela área de Gestão de Pessoas da Confederação de Crédito e Cooperativa Central.

#### **4.1.6 Gestão de Pessoas**

- Desenvolver e propor metodologias sistêmicas e apoiar tecnicamente o Conselho de Administração na indicação, eleição e desenvolvimento de e potenciais sucessores ao cargo de Presidente na Confederação de Crédito e Cooperativas Central;
- Conduzir os procedimentos sistêmicos para o planejamento, a operacionalização e a manutenção do processo sucessório do Diretor Executivo;
- Manter a Diretoria Executiva e o Conselho de Administração atualizados sobre as práticas e resultados alcançados no planejamento da sucessão de Diretor Executivo;
- Assessorar o Diretor Executivo na execução dos passos necessários para a preparação e desenvolvimento de seus potenciais sucessores.

#### **4.1.7 Diretor de Riscos**

- Zelar e responder pelo acompanhamento, supervisão e cumprimento desta Política, em atendimento à regulamentação vigente, adotando as medidas cabíveis para as não conformidades.

	Governança Cooperativa Política de Sucessão de Administradores das Cooperativas do Sistema Cresol	DG40
---	---	------

## 4.2 Cooperativas Filiadas

---

### 4.2.1 Assembleia Geral

- Aprovar a Política de Sucessão de Administradores das Cooperativas do Sistema CRESOL.

### 4.2.2 Conselho de Administração


- Encaminhar a Política de Sucessão de Administradores das Cooperativas do Sistema CRESOL para a aprovação da Assembleia Geral;
- Assegurar o cumprimento da Política de Sucessão de Administradores das Cooperativas do Sistema CRESOL na Cooperativa Filiada;
- Aprovar, supervisionar as práticas e controlar os processos relativos ao planejamento, à operacionalização e à manutenção dos processos previstos nessa Política, no âmbito da Cooperativa Filiada;
- Responder pela identificação de potenciais sucessores para renovação e substituição do Presidente do Conselho de Administração da Cooperativa Filiada;
- Acompanhar o processo de sucessão do Presidente do Conselho de Administração da Cooperativa Filiada, com base nas diretrizes apresentadas nessa Política;
- Aprovar e acompanhar o processo de sucessão do Diretor Executivo da Cooperativa Filiada.
- Definir pela escolha dos sucessores ao cargo de Diretor Executivo.

### 4.2.3 Presidente Conselho de Administração

- Liderar e executar os passos necessários para a preparação e desenvolvimento de seus potenciais sucessores;
- Liderar e acompanhar a estruturação e execução dos processos de sucessão do Diretor Executivo da Cooperativa Filiada, com base nas diretrizes apresentadas nessa Política.

### 4.2.4 Conselho Fiscal

- Averiguar e fiscalizar o cumprimento da aplicação desta Política na Cooperativa Filiada.

	<b>Governança Cooperativa</b> <b>Política de Sucessão de Administradores das Cooperativas do Sistema</b> <b>Cresol</b>	<b>DG40</b>
---	--	-------------

#### **4.2.5. Diretoria**

- Assegurar a execução do processo de sucessão na Cooperativa Filiada, observadas as diretrizes estabelecidas nessa Política;
- Liderar e executar os passos necessários para a preparação e desenvolvimento de seus potenciais sucessores, assessorado pelas áreas de Gestão de Pessoas da Cooperativa Filiada e Cooperativa Central.

#### **4.2.6 Gestão de Pessoas**

- Conduzir os procedimentos para o planejamento, a operacionalização e a manutenção do processo sucessório do Diretor Executivo da Cooperativa Filiada, com suporte da Cooperativa Central, conforme Política de Sucessão de Administradores das Cooperativas do Sistema CRESOL;
- Manter a Diretoria Executiva e o Conselho de Administração atualizados sobre as práticas e resultados alcançados no planejamento da sucessão de Diretor Executivo da Cooperativa Filiada, com suporte da Cooperativa Central;
- Assessorar o Diretor Executivo, com apoio da área de Gestão de Pessoas Cooperativa Central, na execução dos passos necessários para a preparação e desenvolvimento de seus potenciais sucessores.

## 5 – Glossários/Definições

- **Avaliação de Conhecimento:** Processo que visa avaliar os conhecimentos dos potenciais sucessores para o exercício das futuras atribuições.
- **Avaliação de Potencial:** Processo que visa avaliar as competências comportamentais dos potenciais sucessores, compatibilizando-as com as necessidades da organização para identificar o potencial e verificar o nível de prontidão do avaliado para o cargo no qual irá atuar.
- **Coaching:** Processo de formação e desenvolvimento em que um profissional qualificado (coach) auxilia encoraja seu cliente (coachee) a traçar e atingir objetivos pessoais e profissionais, por meio de técnicas, metodologias e ferramentas que facilitem seu aprendizado.
- **Mentoria:** Processo no qual o treinando é orientado por um profissional com vasta experiência, que compartilha seus conhecimentos e o auxilia a alavancar o seu desenvolvimento/capacitação.
- **Planejamento de Sucessão:** Processo que permite identificar, selecionar, desenvolver e avaliar potenciais sucessores para cargos estratégicos para a organização, visando a capacitação, a substituição e a renovação qualificada dos seus membros, de modo a assegurar a longevidade da organização.



	Governança Cooperativa Política de Sucessão de Administradores das Cooperativas do Sistema Cresol	DG40
---	---	------

## 6 – Regras (Compliance)

### Seção 1 Fundamentação Legal

**1. Resolução nº 4.538, de 24 de novembro de 2016, do Conselho Monetário Nacional.**

*Dispõe sobre a política de sucessão de administradores das instituições financeiras e demais instituições autorizadas a funcionar pelo Banco Central do Brasil.*

	Governança Cooperativa Política de Sucessão de Administradores das Cooperativas do Sistema Cresol	DG40
---	---	------

## Seção 2 Perfil Técnico e Comportamental

### Presidente do Conselho de Administração

---

Requisitos de acesso:

#### a) Obrigatórios

- Condições para exercício do cargo exigidas pelo Estatuto Social e Regimento Interno das Cooperativas Central e Filiadas e legislação em vigor.

#### b) Desejáveis


- Habilidade técnica;
- Habilidade gerencial;
- Habilidades interpessoais;
- Conhecimento da legislação e da regulamentação relativas à responsabilização advinda da sua atuação na Cooperativa.

#### c) Competências Comportamentais

- Comprometimento e zelo pelos Princípios e Valores Cooperativistas;
- Integridade pessoal e alinhamento com a cultura, os valores e o Código de Conduta Ética do Sistema CRESOL;
- Alto nível de habilidade social, de relacionamento e comunicação;
- Transparência, eloquência, empatia e capacidade para ouvir e interpretar as necessidades do quadro social;
- Capacidade para estabelecer alianças e parcerias;
- Liderança inspiradora e gestão de executivos;
- Flexibilidade;
- Negociação, administração de conflitos e influência;
- Visão estratégica e sistêmica;
- Empreendedorismo;
- Motivação e disponibilidade de tempo para dedicar-se à Cooperativa;

#### d) Competências Técnicas

- Cooperativismo de Crédito e Mercado Financeiro;
- Legislação Cooperativista e Financeira;
- Governança Cooperativa;
- Organização e desenvolvimento do quadro social;

	<b>Governança Cooperativa</b> <b>Política de Sucessão de Administradores das Cooperativas do Sistema Cresol</b>	<b>DG40</b>
---	--	-------------

- Análise e entendimento de relatórios gerenciais, contábeis e financeiros;
- Gerenciamento de Riscos, Controles Internos e Compliance;
- Gestão de continuidade de negócios;
- Comunicação institucional;
- Experiência em desenvolvimento de negócios;
- Experiência nas áreas Contábil e Financeira.

**Diretor Executivo:**

---

Requisitos de acesso:

a) Obrigatórios

- Condições para exercício do cargo exigidas pelo Estatuto Social e Regimento Interno das Cooperativas Central e Filiadas e legislação em vigor.

b) Desejáveis

- Habilidade técnica;
- Habilidade gerencial;
- Habilidades interpessoais;
- Conhecimento da legislação e da regulamentação relativas à responsabilização advinda da sua atuação na Cooperativa.

c) Competências Comportamentais

- Comprometimento com os Valores e Princípios Cooperativistas, como norteadores para a condução dos negócios;
- Foco no resultado econômico e social;
- Empreendedorismo;
- Visão sistêmica e estratégica;
- Tomada de decisão;
- Negociação, administração de conflitos e influência;
- Senso de cooperação;
- Flexibilidade;
- Capacidade para estabelecer alianças e parcerias;
- Liderança inspiradora e gestão de executivos;
- Comunicação assertiva;
- Relacionamento interpessoal;

d) Competências Técnicas

- Mercado financeiro e Cooperativismo de Crédito;
- Gestão estratégica de pessoas;
- Legislação Cooperativista e Financeira;
- Gestão e planejamento estratégico;
- Produtos e serviços financeiros;
- Gerenciamento estratégico de Risco, Controles Internos e Compliance.

- Relações institucionais e parcerias estratégicas;
- Gestão estratégica comercial;
- Gestão estratégica de Marketing e estratégias de relacionamento;
- Estratégias de organização e desenvolvimento do quadro social;
- Gestão orçamentária, contábil e financeira;
- Gestão de crédito e captação de recursos;
- Governança Cooperativa;
- Desenvolvimento de negócios e processos de expansão de Cooperativas;
- Gestão de Cooperativas de Crédito.

	Governança Cooperativa Política de Sucessão de Administradores das Cooperativas do Sistema Cresol	DG40
---	---	------

### **Seção 3 Regras para Sucessão do Presidente do Conselho de Administração**

#### **a) Identificação**

- O potencial sucessor ao cargo de Presidente do Conselho de Administração deve ser identificado entre cooperados que já atuem ou tenham atuado como Conselheiros de Administração ou como Diretor em Cooperativa de Crédito;
- É atribuição do Conselho de Administração, analisar os potenciais sucessores quanto aos aspectos como experiência, conhecimento da legislação, competências técnicas e comportamentais, observadas as diretrizes estabelecidas nessa Política, visando o desenvolvimento e a qualificação para o cargo de Presidente do Conselho de Administração;
- Caso o Presidente do Conselho de Administração eleito não tenha a experiência acima citada, deve ser capacitado, avaliado e desenvolvido para as responsabilidades do cargo, nos moldes previstos nessa Política.

#### **b) Eleição**

- O Presidente do Conselho de Administração deve possuir, no mínimo, as condições básicas para o exercício de cargos eletivos, nos termos da regulamentação vigente e em conformidade com o Regimento Interno da Cooperativa.

#### **c) Capacitação**

- Os Presidentes do Conselho de Administração devem inscrever seus potenciais sucessores no Curso de Formação específico para Conselheiros de Cooperativas de Crédito de modo a prepará-los antecipadamente para o exercício da função;
- Caso não tenha sido preparado antecipadamente, o Presidente do Conselho de Administração eleito deve participar do Curso de Formação continuada de Conselheiros de Cooperativas de Crédito, bem como de outros eventos organizados pela Cooperativa Central e Filiada, a fim de se munir de conhecimentos e desenvolver competências essenciais ao cargo;
- Os Presidentes do Conselho de Administração devem realizar, de forma estruturada, um processo de mentoria com seus potenciais sucessores, compartilhando suas experiências, orientando ações e auxiliando no seu desenvolvimento.

#### **d) Avaliação de Competências Técnicas**

- Os potenciais sucessores ao cargo de Presidente do Conselho de Administração terão seus conhecimentos técnicos avaliados após a realização do Curso de Formação de Conselheiros de Cooperativas de Crédito. Em caso de reprovação, deve ser aplicada nova avaliação até que se obtenha a aprovação.

	<b>Governança Cooperativa</b> <b>Política de Sucessão de Administradores das Cooperativas do Sistema</b> <b>Cresol</b>	<b>DG40</b>
---	--	-------------

## **Seção 4 Regras para Sucessão do Diretor Executivo**

### **a) Recrutamento e Seleção**

- O Conselho de Administração tem a responsabilidade de escolher o ocupante do cargo de Diretor Executivo;
- Propõe-se que a possibilidade de contratação externa para o cargo de Diretor Executivo seja considerada apenas na inexistência de candidatos internos aptos à sucessão;
- É imprescindível que os potenciais sucessores ao cargo de Diretor Executivo sejam avaliados quanto à experiência, capacidade técnica e gerencial, habilidades de relacionamento e nível de conhecimento nas atribuições, tendo como base para definição do perfil as responsabilidades estabelecidas no Estatuto Social da cooperativa onde irá atuar (Confederação de Crédito, Cooperativas Centrais ou Singulares) e as competências técnicas e comportamentais definidas nessa Política.

### **b) Promoção**

- Na existência de cargo vago para Diretor Executivo, para que haja promoção de potenciais sucessores, os mesmos devem ter cumprido com as atividades propostas no plano de desenvolvimento e estarem preparados para o desempenho das responsabilidades da função, observadas as diretrizes previstas nessa Política.

### **c) Avaliação de Competências Técnicas e Comportamentais**

- Os potenciais sucessores ao cargo de Diretor Executivo devem ser avaliados tecnicamente para que se verifique o conhecimento necessário para o exercício de suas atribuições, por meio de um processo de Certificação, com provas técnicas elaboradas, aplicadas e avaliadas por entidades especialistas, devidamente credenciadas;
- As competências comportamentais dos potenciais sucessores devem ser avaliadas por meio da Análise de Potencial, tendo como base as responsabilidades e as competências exigidas para o cargo de Diretor Executivo, observadas as regras estabelecidas nos Estatutos Sociais e regimentos internos da respectiva cooperativa, bem como as diretrizes estabelecidas nessa Política.

	<b>Governança Cooperativa</b> <b>Política de Sucessão de Administradores das Cooperativas do Sistema</b> <b>Cresol</b>	<b>DG40</b>
---	--	-------------

#### **d) Capacitação**

- Os potenciais sucessores ao cargo de Diretor Executivo devem participar de programas de desenvolvimento e de atualização continuada de executivos, visando ampliar o nível de conhecimento, desenvolver competências essenciais e preparar-se para assumir as responsabilidades do cargo, conforme legislação e regulamentação em vigor;
- O Diretor Executivo deve assumir a responsabilidade por realizar processos de Coaching com os demais membros da Diretoria Executiva ou contratar profissionais experientes no mercado para conduzir o processo, preparando-os para a sucessão;
- O processo de preparação de potenciais sucessores para o cargo de Diretor Executivo deve ser contínuo e acompanhado pelo Conselho de Administração, sendo pauta de reunião, com periodicidade anual. Periodicamente, devem ser indicadas novas avaliações para o acompanhamento da evolução do plano de desenvolvimento individual.

#### **Seção 5 Retenção de Administradores**

O Sistema CRESOL acredita que grande parte do seu processo de crescimento e a sua perenidade dependem da atração, capacitação e retenção do capital humano. Reter talentos, assim, é prática essencial para a condução dos negócios e para assegurar o atendimento das necessidades e interesses de seus cooperados.

São práticas usuais nas Cooperativas do Sistema CRESOL para a retenção de administradores:

- Práticas coerentes com o Propósito, os Valores e os Princípios Cooperativistas;
- Políticas e diretrizes claras e transparência na condução dos negócios;
- Sistema de meritocracia baseado em critérios claros e transparentes;
- Remuneração e benefícios condizentes com a prática do mercado para instituições financeiras de porte similar;
- Capacitação e desenvolvimento profissionais;
- Oportunidade de carreira.



	<b>Governança Cooperativa</b> Política de Sucessão de Administradores das Cooperativas do Sistema Cresol	DG40
---	--	------

## **7 – Medidas Disciplinares / Penalidades**

Não se aplica.