

SICOOB

PLANO DE SUCESSÃO DE ADMINISTRADORES DO SICOOB CREDIESMERALDAS

1. Considerações gerais

- 1.1 O Plano de Sucessão de Administradores do Sicoob Crediesmeraldas deverá seguir as diretrizes da Política de Sucessão de Administradores do Sicoob, e se caracteriza pelo planejamento estrategicamente alinhado às boas práticas de governança e tem como objetivo zelar pela transparência e sustentabilidade dos processos decisórios, objetivando o desenvolvimento e a renovação qualificada da alta administração.
- 1.2 Este documento deve complementar o estatuto social da entidade e o normativo que descreve sobre o processo eleitoral.
- 1.3 O Plano de Sucessão é voltado à alta administração e seus potenciais sucessores e contempla processos distintos para o Conselho de Administração e para a Diretoria Executiva.
- 1.4 Este plano foi estruturado em etapas sequenciais e inter-relacionadas da seguinte forma: I) Identificação; II) Validação; III) Avaliação; IV) Capacitação. As etapas estão descritas no fluxograma apresentado no Anexo 2 .
- 1.5 Neste plano, o Conselho de Administração é subdividido em três grupos, sendo:
 - a) *Futuro Conselheiro de Administração*: público que almeja participar do processo eleitoral e deve participar das etapas de Identificação e Validação.
 - b) *Conselheiro de Administração em exercício do 1º mandato*: público que deve passar pela etapa de Capacitação, participando de programa de formação e capacitação para o exercício de suas funções;
 - c) *Conselheiro de Administração em recondução de mandato*: público que deve estar em constante aperfeiçoamento de suas competências (etapa de Capacitação) e que identifica e forma futuros sucessores, compartilhando sua experiência.
- 1.6 Já a Diretoria Executiva é subdividida em dois grupos, sendo:
 - a) *Candidatos ao cargo de diretor proveniente de seleção interna*: o atual empregado do Sicoob, em desenvolvimento de carreira, com perfil adequado para a sucessão. O candidato deve passar pelas 4 etapas citadas no item 1.4;
 - b) *Candidatos ao cargo de diretor proveniente de seleção externa*: o profissional de mercado. O candidato deve passar pelas 4 etapas citadas no item 1.4.
- 1.7 O Plano de Sucessão deve ser aplicado também aos substitutos de membros da alta administração em casos de vacância objetivando atender as qualidades para a plena continuidade da gestão da entidade.

SICOOB

2. Conselho de Administração

Etapa I - Identificação

- I.1 O procedimento de Identificação é a verificação dos pré-requisitos exigidos pela regulamentação em vigor para o *futuro Conselheiro de Administração*.
- I.2 Para atendimento aos pré-requisitos do cargo as informações devem ser apresentadas e detalhadas no currículo e suficientemente evidenciadas por meio de documentos comprobatórios.
- 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: Legais, Estatutários e Regimentais.	Cooperativas de Porte I, II e III
a) Ser um associado ativo, tendo operado regularmente com a Cooperativa nos dois últimos exercícios sociais e demais condições previstas no Estatuto Social e no Regimento Eleitoral da Cooperativa.	Devem-se observar as condições exigidas.
b) 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.	
c) Ser residente no país: <ul style="list-style-type: none">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;	
d) 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: 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).	
e) 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.	

SICOOB

<p>f) Não responder, nem qualquer empresa da qual seja controlador ou administrador, por protesto de títulos, cobranças judiciais, emissão de cheques sem fundos, inadimplemento de obrigações e outras ocorrências ou circunstâncias análogas.</p> <p>Realizar pesquisa da situação cadastral no Sisbr.</p>	
<p>g) Não estar declarado falido ou insolvente.</p> <p>Realizar pesquisa da situação cadastral no Sisbr.</p>	
<p>h) Não ter controlado ou administrado, nos 2 anos que antecedem a eleição ou nomeação, firma ou sociedade objeto de declaração de insolvência, liquidação, intervenção, falência ou recuperação judicial.</p>	

I.4.1 As condições acima, previstas na Resolução CMN 4122/2012 serão avaliadas à luz dos normativos emanados do Conselho Monetário Nacional e do Banco Central do Brasil.

Pré-requisitos ao cargo: Formação	Cooperativas de portes I, II e III
<p>a) Formação acadêmica e certificações:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Curso Superior Concluído, preferencialmente nas áreas de exatas ou ciências sociais aplicadas; e • Desejável Certificação de Conselheiros em Governança Corporativa, realizada em instituições de reconhecida reputação. 	<p>Certificado acadêmico; Certificado de conclusão.</p>
Pré-requisitos ao cargo: Experiência	Cooperativas de portes I, II e III
<p>a) Mínimo: Capacidade técnica e gerencial, verificando conhecimentos em:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Visão estratégica, sistêmica e de longo prazo; • Conhecimento das melhores práticas de governança; • Conhecimentos da legislação aplicável às funções do cargo. <p>b) Desejável: Capacidade técnica e gerencial, verificando:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Vivência na gestão e administração de crises no contexto de negócios; • Experiência na identificação e controle de riscos; • Conhecimentos dos negócios da Cooperativa; • Conhecimentos em finanças, contabilidade e mercado financeiro nacional. 	<p>Instrumento de avaliação; Análise curricular, Documentos.</p>
Pré-requisitos ao cargo: Disponibilidade	Cooperativas de portes I, II e III
<p>a) Disponibilidade de tempo:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Para o Conselheiro Vogal: o candidato deverá se comprometer a dedicar tempo suficiente para exercer adequadamente suas funções nos termos do Estatuto Social e Regimento Interno do Conselho; • Para o Presidente do Conselho de Administração: o candidato deverá ter disponibilidade de tempo suficiente para atender todas as demandas do cargo nos termos do Estatuto Social e Regimento Interno do Conselho de Administração. 	<p>Devem-se observar as condições exigidas.</p>



SICOOB

- I.4 Este documento não se sobrepõe às exigências contidas no normativo sobre eleição da entidade.
- I.5 É responsabilidade do Coordenador/Representante de chapa, durante a composição da mesma, observar o perfil, os requisitos e critérios mínimos estabelecidos, a fim de garantir a aderência dos candidatos aos itens exigidos.
- I.6 Aqueles associados que se candidatarem ao cargo de Conselheiro de Administração deverão seguir o seguinte fluxo:
- a. Apresentar ao Coordenador/Representante de Chapa toda a documentação exigida pelo Regimento Eleitoral, bem como os documentos comprobatórios relacionados aos itens acima, inclusive o currículo e o certificado acadêmico, dentro do cronograma e procedimento definido pelo Regimento Eleitoral da Cooperativa.
 - b. Realizadas as consultas e confirmados que os requisitos foram todos cumpridos, o Coordenador/Representante formalizará junto a Comissão Eleitoral da Cooperativa o pedido de registro de chapa, observado o cronograma e procedimento definido pela Cooperativa a partir do referido Regimento.

Etapa II – Validação

- III.1 Caberá à Comissão Eleitoral conduzir a etapa de validação da documentação dos candidatos de forma presencial, adotando as providências previstas no Regimento Eleitoral, realizar a triagem e verificação da documentação dos candidatos ao cargo de Conselheiro de Administração através da avaliação do cumprimento das condições previstas no subitem I.4.

Etapa III - Capacitação

- III.1 Ações de desenvolvimento com o objetivo de aperfeiçoar ou adquirir conhecimentos necessários e alinhá-los aos valores e propósito da Cooperativa.
- III.2 A Cooperativa tem o papel de oferecer capacitação contínua sobre os temas relevantes para formação dos Conselheiros.
- III.3 A capacitação contínua é pré-requisito para uma governança apoiada nas boas práticas de gestão e deve ser compromisso do candidato (Tal compromisso deverá constar na Declaração constante como Anexo IV do Regimento Eleitoral).
- III.4 Seguem os temas de formação continuada desejáveis para os Conselheiros em 1º mandato ou recondução de mandato:

Capacitação Continuada (após a posse)	Instrumentos de aferição
a) Conselheiro de Administração em exercício de 1º mandato ou em recondução de mandato: • DNA SICOOB: Integração Institucional e Identidade Institucional;	É desejável que a cada ano, a partir do ano subsequente à posse, os Conselheiros, estejam eles em exercício de primeiro mandato ou em recondução



<ul style="list-style-type: none"> • Gestão de Negócios; • Gestão Operacional; • Gestão de Processos; • Controles Internos e Riscos; • Estratégia, Inovação e Sustentabilidade. • Certificações Profissionais: Certificação de Dirigentes do Sicoob; • Curso de Ética do Sicoob Universidade; • Inovação; • Finanças; • Liderança; • Tendências do mercado financeiro; • Participação em fóruns e eventos estratégicos; • Participação em fóruns e eventos relacionados ao cooperativismo; • Aperfeiçoamento das competências de Conselheiro de Administração. 	<p>de mandato, apresentem ao menos um certificado de conclusão de curso com viés de capacitação continuada.</p> <p>Opções de canais:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Sicoob Universidade, • Cursos do PROFOR, • Intercâmbios, • Cursos de extensão, aperfeiçoamento e/ou certificações ofertadas por instituições de mercado, • Eventos promovidos pela Central (Ex.: Seminário).
--	---

3. Diretoria Executiva

Etapa I - Identificação

- I.1 Verificação pelo Conselho de Administração das pré-condições dos candidatos ao cargo de diretor proveniente de seleção interna ou externa.
- I.2 Faz-se necessário nesta etapa a definição do perfil do candidato ideal à sucessão, incluindo: capacitação técnica compatível com as atribuições do cargo, comprovação acadêmica, experiência profissional ou quaisquer outros requisitos julgados relevantes, por intermédio de documentos e declaração firmada pela entidade.
- I.3 Compreendem-se por atendimento dos pré-requisitos ao cargo as informações apresentadas no currículo, detalhadas 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.
- I.5 A Cooperativa poderá utilizar de consultoria especializada para a melhor identificação de candidatos externos.

Pré-requisitos ao cargo: Legais, Estatutários e Regimentais.	Cooperativas de portes I, II e III
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	Devem-se observar as condições exigidas.



SICOOB

<p>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>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:</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>d) 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. 	
<p>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.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Realizar pesquisa da situação cadastral no Sisbr. 	
<p>f) Não estar declarado falido ou insolvente.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Realizar pesquisa da situação cadastral no Sisbr. 	
<p>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.</p>	
<p align="center">Pré-requisitos ao cargo: Formação</p>	<p align="center">Cooperativas de portes I, II e III</p>
<p>Para Candidatos internos ou externos:</p> <p>a) Formação acadêmica e certificações:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Curso Superior Concluído, preferencialmente nas áreas de exatas ou ciências sociais aplicadas; • Conhecimentos em contabilidade, riscos, tributos e legislação; • Conhecimentos avançados nos assuntos que estarão sob sua gestão; • Desejável Pós-graduação concluída em áreas gerenciais; • Desejável Certificação de Diretor, realizada em instituições de reconhecida reputação; • Desejável ANBIMA CPA10. <p>Para candidatos externos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Participação em Cursos, Congressos, Conferências e Seminários na área financeira voltados ao constante aperfeiçoamento profissional. <p>Para candidatos internos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Formação dos gestores ao cargo de diretor, conforme carreira de sucessão, por meio das trilhas disponíveis no Sicoob Universidade e PROFOR; 	<p align="center">Certificado acadêmico; Certificado de conclusão.</p>





SICOOB

<ul style="list-style-type: none"> DNA Sicoob; Participação em Cursos, Congressos, Conferências e Seminários na área financeira voltados ao constante aperfeiçoamento profissional. 	
Pré-requisitos ao cargo: Experiência	Cooperativas de portes I, II e III
<p>a) Capacidade técnica e gerencial, verificando, dentre outros, não cumulativamente:</p> <ul style="list-style-type: none"> Experiência mínima de 5 anos como gestor na área financeira e/ou de empresas/negócios; Experiência na tomada de decisões a partir da análise de relatórios gerenciais; Vivência na gestão de equipes e desenvolvimento de pessoas; Vivência em planejamento e gestão orçamentária; Vivência na definição e implantação de Planejamento Estratégico; Realização de prestação de contas e fechamentos financeiros parciais e globais; Capacidade diagnóstica no que tange às necessidades de recursos humanos, financeiros, tecnológicos, físicos, etc; Vivência na estruturação e otimização de processos e recursos; Experiência na análise e viabilidade operacional e financeira de projetos; Vivência no assessoramento da alta gestão nos processos de tomada de decisão. <p>b) Conhecimentos em:</p> <ul style="list-style-type: none"> Visão estratégica, sistêmica e de longo prazo; Melhores práticas de governança; Legislação aplicável às funções do cargo; Perfil de risco da entidade; Análise e gestão de risco de crédito; Mercado financeiro e gestão de ativos; Planejamento orçamentário. 	Análise curricular; Análise documental.
Pré-requisitos ao cargo: Disponibilidade	Cooperativas de portes I, II e III
a) Disponibilidade de tempo integral.	Análise curricular; Análise documental.

Etapa II – Validação

- II.1 O Conselho de Administração é responsável pela triagem e verificação da documentação dos candidatos ao cargo de diretor para atendimento de requisitos apresentados na etapa anterior.
- II.2 A definição do perfil deve conter o escopo das competências, traços de personalidade e estilo de liderança almejados.
- II.3 De forma a oferecer suporte técnico e transparência na etapa de Validação, recomenda-se que o Conselho de Administração acione o setor de Recursos Humanos da Cooperativa ou do Sicoob Central Crediminas, que o apoiará:

- a. Na contratação de consultoria especializada;
 - b. Na orientação desta consultoria quanto à definição do perfil, dos instrumentos e metodologias a serem utilizadas.
- II.4 Compete ao Conselho de Administração, por meio de no mínimo 2 Conselheiros de Administração, e caso necessário, com o apoio do RH do Sicoob Central Crediminas, conduzir a checagem das exigências previstas na etapa de identificação e perfil comportamental conforme disposto na tabela abaixo.

Crítérios de Validação	Instrumentos de aferição
a) Competências profissionais (Anexo 1);	Roteiro de Entrevista por Competências
b) Estilo de liderança (<i>assessment</i>);	Avaliação técnica e psicológica utilizando recursos fornecidos pela Cooperativa
c) Traços de personalidade (<i>assessment</i>);	Avaliação técnica e psicológica utilizando recursos fornecidos pela Cooperativa

- 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 e deverá se basear na análise do nível de maturidade das competências, bem como na obtenção de resultados.
- III.2 O foco da avaliação deve variar de acordo com a origem do candidato a sucessor para o cargo de Diretor Executivo, conforme abaixo:
- a) Candidato Externo;
 - b) Candidato Interno;
 - c) Diretor em Exercício.
- III.3 A Diretoria Executiva e seus sucessores deverão ser avaliados a partir dos critérios descritos no quadro a seguir. A condução da avaliação é de responsabilidade do Conselho de Administração com o apoio técnico do RH da Cooperativa.
- III.4 Em se tratando de Candidato Externo:
- a) Atenção especial deve ser dada ao processo de análise das informações coletadas durante a etapa de validação, principalmente ao nível de desenvolvimento das competências e experiências prévias que devem, necessariamente, implicar no exercício de cargos de gestão.
- III.5 Em se tratando de Candidato Interno, são elegíveis:

SICOOB

- a) Empregados que exercem cargos gerenciais de nível tático no Sistema Sicoob;
- b) Empregados avaliados como "Alto potencial e Alta performance" no processo de avaliação de desempenho. Para tanto, deve-se utilizar o histórico das 2 (duas) avaliações de desempenho mais recentes, observando tanto competências como alcance de metas.
- c) Empregados que atendam a todos os critérios e pré-requisitos definidos neste documento. O cumprimento de todos os pré-requisitos é mandatório para a candidatura.

III.6 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: Competências	Cooperativas de portes I, II e III
<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>
<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>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 	



SICOOB

<p>dos objetivos conjuntos;</p> <ul style="list-style-type: none">• 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, 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 entidade.	
<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 e Cooperativa;• Delega responsabilidades e desafios ao grupo gerencial sob sua responsabilidade, definindo papéis e mobilizando-os para o alcance dos resultados organizacionais.	
<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 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;• Toma decisões com visão corporativa e julgamento independente, tendo como premissa padrões, políticas e valores da Cooperativa.	

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 da Cooperativa.

IV.2 A Cooperativa tem o papel de oferecer a capacitação contínua sobre os temas relevantes para formação de líderes.





Anexo 1

Roteiro Sugerido de Entrevista por Competências para os Diretores

1) Visão Estratégica do Negócio com foco em resultado

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

Perguntas:

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 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 Cooperativa 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 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 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 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 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 Cooperativa.

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?

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

- a) Com que eficácia o diretor tem identificado e antecipado ameaças reais provenientes do ambiente de negócios?
- b) A cultura da empresa reforça sua missão, visão, crenças e valores?
- c) Há uma reserva de profissionais qualificados para sucessão e para respaldar as metas de crescimento?

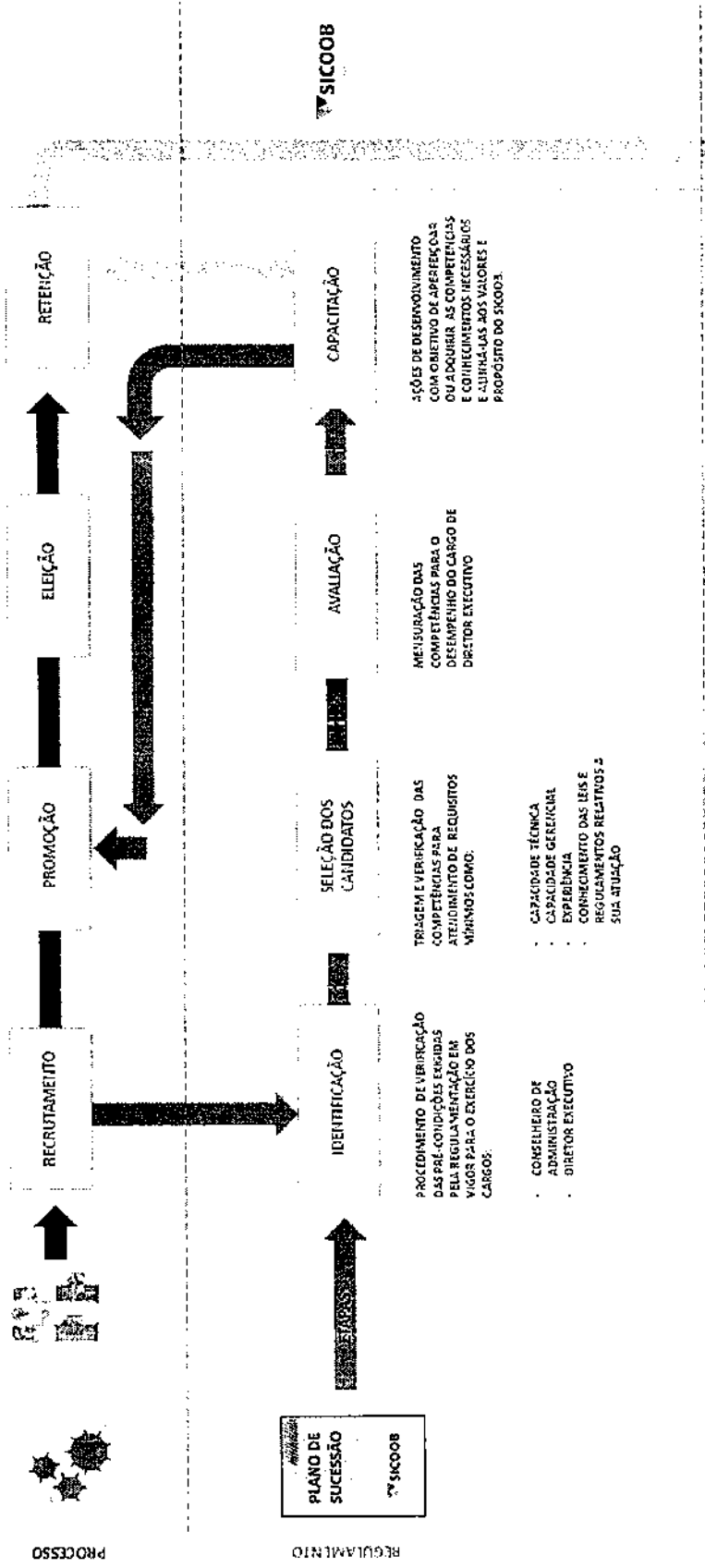


SICOOB

Anexo 2 – Fluxograma

Plano de Sucessão

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



• AÇÃO DE DESENVOLVIMENTO COM OBJETIVO DE APERFEIÇOAR OU ADOQUIRIR AS COMPETÊNCIAS E CONHECIMENTOS NECESSÁRIOS E ATRIBUÍDAS AOS VALORES E PROPÓSITO DO SICOOB.

• AVALIAÇÃO DAS COMPETÊNCIAS PARA O DESEMPENHO DO CARGO DE DIRETOR EXECUTIVO

• TRIAGEM E VERIFICAÇÃO DAS COMPETÊNCIAS PARA ATENDIMENTO DE REQUISITOS MÍNIMOS COMO:

- CAPACIDADE TÉCNICA
- CAPACIDADE GERENCIAL
- EXPERIÊNCIA
- CONHECIMENTO DAS LEIS E REGULAMENTOS RELATIVOS À SUA SITUAÇÃO

• PROCEDIMENTO DE VERIFICAÇÃO DAS PRÉ-CONDIÇÕES EXIGIDAS PELA REGULAMENTAÇÃO EM VIGOR PARA O EXERCÍCIO DOS CARGOS:

- CONSELHEIRO DE ADMINISTRAÇÃO
- DIRETOR EXECUTIVO

• PRINCIPAIS REGULAMENTAÇÕES SOBRE O EXERCÍCIO DE CARGOS DA GOVERNANÇA: Resolução CMN 4.122/12; Lei 5.763/71.



SICOOB

Anexo 3 – Planilha de Capacitação

Competência	Descrição	Diretores
		Comportamentos Observáveis
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;	<ul style="list-style-type: none"> Acompanha o alcance de objetivos e metas da Diretoria sob sua responsabilidade, entregando resultados concretos e de qualidade, com foco estratégico no médio e longo prazo. Responde pelos resultados da Diretoria 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.
Foco na Eficiência e Eficácia	agregar valor ao Sicoob por meio da otimização de recursos e identificação de oportunidades de negócios;	<ul style="list-style-type: none"> Define prioridades sobre orçamento e alocação de recursos em sua Diretoria, influenciando a definição de prioridades e investimentos da Cooperativa. Garante a consistência entre o planejamento de sua Diretoria e a estratégia organizacional, respondendo pelo alinhamento de seus gestores às diretrizes definidas.
Relacionamento Institucional	representar o Sicoob e zelar pela sua Imagem Institucional articulando e estabelecendo alianças estratégicas para fortalecimento da marca;	<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.
Visão de Mercado	posicionar o Sicoob como agente de desenvolvimento local, defendendo a sustentabilidade econômica da Instituição e sua expansão para o mercado, além de atender as necessidades do associado;	<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.
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.	<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.
Tomada de decisão	Tomar decisões consistentes com os objetivos estabelecidos considerando riscos e impactos na cooperativa.	<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.

Recomendação de Copa - Ação para Diversificar

Tema	Tópico	Tipo de Atividade	Resultado Esperado	Instituição
Cooperativismo e Cultura Sicoob	DINA SICOOB Integração Institucional	Solução de Vícios Sicoob	Dispersar o conhecimento de pertencimento ao Sicoob	Sicoob Universidade
		Cooperativismo de Crédito e Institucional	Habilidades de responder aos questionamentos sobre cooperativismo e sobre o Sicoob.	Sicoob Universidade
		Estrutura de Funcionamento das Cooperativas de Crédito	Orientar-se pela legislação vigente	Sicoob Universidade
		Formação em Instituições Financeiras (Banco, Produto e Serviços) Sicoob	Ambientar-se no contexto da atuação do Sicoob. Conhecer as principais rotinas por meio de plataformas. Visão sistêmica do Sicoob e suas múltiplas interfaces.	Sicoob Universidade
		4 Minutos de Ética	Conhecer os valores constitucionais éticos em relação a pessoas e processos.	Sicoob Universidade
	DINA SICOOB Identidade Institucional	Elvis Sicoob	Conhecer os valores constitucionais éticos alinhados ao Sicoob	Sicoob Universidade
		Prevenção a Fraude	Conhecer o conhecimento dos processos e reduzir o número de fraudes;	Sicoob Universidade
		PLD/TT Oliguetas	Identificar, analisar e prevenir fraudes a ações de lavagem de dinheiro.	Sicoob Universidade
		Risco Operacional Básico	Identificar e mitigar os principais pontos de risco operacional nas cooperativas.	Sicoob Universidade
		Solo - Uma vida geral	Visão sistêmica do Sicoob e suas múltiplas interfaces	Sicoob Universidade
Instrumentalização Geral	Paralelos: Atendimento/Consultas externas	Conhecer as principais rotinas por meio de plataformas	Sicoob Universidade	
	Paralelos: Conta Corrente	Conhecer as principais rotinas por meio de plataformas	Sicoob Universidade	
	Plataforma: Campanha remunerada	Conhecer as principais rotinas por meio de plataformas	Sicoob Universidade	
	Plataforma: Conta Capital	Conhecer as principais rotinas por meio de plataformas	Sicoob Universidade	
	Plataforma: Crédito de Risco e Limite - CRK	Conhecer as principais rotinas por meio de plataformas	Sicoob Universidade	
	Plataforma: De Crédito	Conhecer as principais rotinas por meio de plataformas	Sicoob Universidade	
	Análise do ambiente econômico	Avaliar cenários econômicos e contextos de negócios	Cooperativa	
	Gestão de metas com foco em resultados	Construção de metas com foco em resultados	Sicoob Universidade	
	Solo analítico	Utilizar a ferramenta para proposição de negócios	Sicoob Universidade	
	Gestão de Risco de Crédito	Amplicar os conhecimentos para melhor avaliação de risco de crédito para a cooperativa e para o Sicoob.	Sicoob Universidade	
Gestão de Negócios I	Aprovação e análise resultado	Avaliar o desempenho da cooperativa em relação ao MAD, APY - Indicadores - Gestão de Risco	Sicoob Universidade	
	Planejamento Estratégico Comercial	Definição de equipes comerciais, planejamento de campanhas de produtos, estabelecimento de metas, gerenciamento de planos de ação.	Cooperativa	
	Análise Microeconômica avançada	Realizar análises das contas, desempenho e impacto de processos utilizando o Solo Analítico	Cooperativa	
	Solo Analítico Avançado	Definir plano de gerenciamento com base em indicadores, Percepção de produto, outros	Sicoob Universidade	
	Gestão por indicadores	Definir plano de gerenciamento com base em indicadores, Percepção de produto, outros	Cooperativa	
	Gestão de Negócios II	Planejamento Estratégico Comercial	Definição de equipes comerciais, planejamento de campanhas de produtos, estabelecimento de metas, gerenciamento de planos de ação.	Sicoob Universidade
		Análise Microeconômica avançada	Realizar análises das contas, desempenho e impacto de processos utilizando o Solo Analítico	Sicoob Universidade
		Solo Analítico Avançado	Definir plano de gerenciamento com base em indicadores, Percepção de produto, outros	Sicoob Universidade
		Gestão por indicadores	Definir plano de gerenciamento com base em indicadores, Percepção de produto, outros	Sicoob Universidade
		Gestão de Processos, Controles Internos e Riscos	Dimensões Financeiras e Contábeis das Cooperativas de Crédito	Ampliar os conhecimentos com enfoque de análise no seu processo de tomada de decisão
Princípios de Controle Interno postulados pelo Comitê de Riscos			Atualizar sobre o conceito de Controle Interno e princípios do Comitê de Riscos, destacando seus fundamentos e aplicação aos processos organizacionais.	Sicoob Universidade
Gestão de Processos, Controles Internos e Riscos			Ampliar os conhecimentos sobre a estrutura e a importância dos Controles Internos e Análise de Risco na administração dos processos internos.	Sicoob Universidade
Prevenção à Lavagem de Dinheiro e Financiamento ao Terrorismo.			Atualizar os conhecimentos para agir preventivamente a ações de lavagem de dinheiro.	Sicoob Universidade
Gestão de Continuidade de Negócios			Ampliar os conhecimentos para lidar adequadamente com situações de descontinuidade	Sicoob Universidade
Controle Patrimonial			Ampliar os conhecimentos a respeito da estrutura de controle patrimonial que atenda à legislação vigente.	Sicoob Universidade
Fuço de Caixa	Ampliar os conhecimentos sobre gestão financeira a fim de analisar e propor as decisões de gestão dos recursos de caixa e suas aplicações no dia a dia e apoiar na proposição de metas e procedimentos aplicáveis à análise e solução dos problemas de administração de caixa de giro.		Sicoob Universidade	
Matemática Financeira	Observar subsídios para realizar cálculos financeiros relacionados a questões do dia-a-dia		Sicoob Universidade	
Hoje em Legação Trabalhista e Previdenciária	Atualizar na atual legislação trabalhista e previdenciária com o objetivo de minimizar impactos trabalhistas e previdenciários.		Sicoob Universidade	
Conhecimentos Específicos	Análise de Escratória e o Planejamento Estratégico - Conselho		Amplicar o conhecimento técnico no que diz respeito a estratégia e ao Planejamento Estratégico, a fim de aprimorar as estratégias e práticas adotadas.	Sicoob Universidade
	Planejamento Estratégico e sua aplicação para as Cooperativas de Crédito	Conhecer o plano estratégico do Sicoob e da Cooperativa com enfoque nos objetivos estratégicos estabelecidos a fim de melhor planejar os processos decisórios.	Sicoob Universidade	
	Governança Corporativa e Compliance	Avaliar as estruturas organizacionais de modo a lidar com as suas ações em um país de um ambiente de controle e monitoramento adequado, bem como sobre o que pode ser desenvolvido, conforme a complexidade e nível de regulamentação da instituição, para a formulação de um sistema de compliance eficaz.	Sicoob Universidade	

Plano de Capacitação para Cooperativas de Administração

5/3	Tema	Solução	Tipo	Resultado Esperado	PROVAÇÃO	
Cooperativismo e Cultura Sicoob	DNA SICOOB Integração Institucional	Boas Vindas Sicoob	aula exaustiva	Despertar o sentimento de pertencimento ao Sicoob.	Sicoob Universidade	
		Cooperativismo de Crédito e Institucional	e-learning	Capacitar o responsável sobre cooperativismo e sobre o Sicoob.	Sicoob Universidade	
		Estrutura de Funcionamento das Cooperativas de Crédito	leitura	Orientar-se para legislação vigente	Sicoob Universidade	
		Formação em Instituições Financeiras (básico) Produtos e Serviço (básico) Sicoob - Uma visão Geral	e-learning aula exaustiva vídeo	Ampliar-se no conteúdo do negócio do Sicoob. Conhecer o portfólio de produtos e serviços. Visão sistêmica do Sicoob e suas múltiplas interfaces.	Sicoob Universidade Sicoob Universidade	
	DNA SICOOB Identidade Institucional	4 Minutos de Ética	vídeo	Orientar-se pelos comportamentos éticos em relação a prestação e processo.	Sicoob Universidade	
		Prevenção a fraude PDFT Dirigentes	E-learning	Orientar-se pelos comportamentos éticos alinhados ao Sicoob.	Sicoob Universidade	
	Gestão de Negócios	Análise do ambiente econômico	Reuniões	Reuniões	Avaliar cenários econômicos e contextos de negócios	Cooperativa
			Gestão de metas com foco em resultados	Reuniões	Condição de metas com foco em resultados	Sicoob Universidade
		Empreendedorismo cooperativo	Apuração e análise resultado	vídeo	Avaliar o desempenho da cooperativa via retribuição PAD, APN - Indicadores - Gestão de Risco	Cooperativa
			Elaboração de planos de expansão	Reuniões	Elaboração de planos de expansão	Sicoob Universidade
Conhecimentos Específicos	Gestão Operacional	Cadastro - visão geral	vídeo	Conhecer as principais regras de cadastro e sua importância para a gestão de negócios da cooperativa	Sicoob Universidade	
		Credito - Abordagem prática e de operação	E-learning	Conhecer as regras de cálculo de risco de crédito e seu impacto na provisão das cooperativas	Sicoob Universidade	
	Gestão de Processos, Controles Internos e Riscos	Gestão de Risco	Gestão de Risco	Analisar as regras e monitoramento de risco de mercado, credibilidade e risco operacional	Sicoob Universidade	
		Demonstrações Financeiras e Contábeis das Cooperativas de Crédito	Presencial / Leitura	Ampliar os conhecimentos com enfoque de auxílio no seu processo de tomada de decisão		
		Gestão de Processos, Controles Internos e Riscos	Presencial / Leitura	Ampliar os conhecimentos sobre a estrutura e a importância dos Controles Internos e Análise de Risco na administração dos processos internos.		
		Prevenção a Lavagem de Dinheiro e Financiamento ao Terrorismo.	Presencial / Leitura	Atualizar os conhecimentos para agir preventivamente a ações de tentativa de lavagem de dinheiro.		
	Estratégia, Inovação e Sustentabilidade	Gestão de Continuidade de Negócios	Gestão de Continuidade de Negócios	Atualizar os conhecimentos para lidar adequadamente com situações de descontinuidade	Sicoob Universidade	
		Análise da Estratégia e o Planejamento Estratégico - Conceitos	Presencial / Leitura / Intercâmbios	Ampliar o conhecimento técnico no que diz respeito à estratégia e ao Planejamento Estratégico, a fim de aprimorar as estratégias e práticas adotadas.		
		Planejamento Estratégico e sua aplicabilidade para as Cooperativas de Crédito;	Plano Estratégico do Sicoob	Conhecer o plano estratégico do Sicoob e da Cooperativa com enfoque nos objetivos estratégicos estabelecidos a fim de melhor amparar os processos decisórios.		
		Governança Corporativa e Compliance	Presencial / Leitura / Intercâmbios	Avaliar as estruturas existentes, de modo a fazer com que estas estejam em prol de um ambiente de controle e monitoramento adequado, bem como sobre o que poderá ser desenvolvido, conforme a complexidade e nível de regulamentação da instituição, para a formulação de um sistema de compliance eficaz.		
Certificações	Certificações Profissionais	Inovação e Competitividade	Presencial / Leitura / Intercâmbios	Atualizar sobre os desafios e as tendências de mercado, além do aprimoramento das práticas já realizadas como base para a tomada de decisão		
		Sustentabilidade	Presencial / Leitura / Intercâmbios	Atualizar sobre os desafios e as tendências de mercado, além do aprimoramento das práticas já realizadas		
Certificações	Certificações Profissionais	Certificação de Dirigentes do Sicoob (Diretor Executivo e/ou Conselheiro de Administração)	Sistêmica	Mensurar o nível de capacitação técnica dos dirigentes que respondem pela gestão e resultados das cooperativas.	Sicoob Universidade	
		CFA 10 e/ou CPA 20	Mercado	Elevar o nível de conhecimento sobre o Sistema Financeiro Nacional e sobre as principais características dos produtos de investimentos que são ofertados pela cooperativa.	Amiba	

Recomendação de Capacitação para Associados (Futuro Conselho de Administração)

3 Cs	Trilha	Solução	Tipo	Resultado Esperado	Provedor	
Cooperativismo e Cultura Sicoob	Trilha DNA SICOOB Integração Institucional	Boas Vindas Sicoob	animação e-learning	Despertar o sentimento de pertencimento ao Sicoob.	Sicoob Universidade	
		Cooperativismo de Crédito e Institucional		Habilidade de responder aos questionamentos sobre cooperativismo e sobre o Sicoob.	Sicoob Universidade	
		Estrutura de Fundamento das Cooperativas de Crédito	Leituras	Orientar-se pela legislação vigente		
		Formação em Instituições Financeiras (básico)	e-learning	Ambientar-se no contexto do negócio do Sicoob.		Sicoob Universidade
		Produtos e Serviços (básico)	animação	Conhecer o portfólio de produtos e serviços.		Sicoob Universidade
		Sisbr - Uma visão Geral	vídeo	Visão sistêmica do Sisbr e suas múltiplas interfaces.		Sicoob Universidade
		4 Minutos de Ética	Vídeo	Orientar-se pelos comportamentos éticos em relação a pessoas e processos.		Sicoob Universidade
		Ética Sicoob	E-learning	Orientar-se pelos comportamentos éticos alinhados ao Sicoob		Sicoob Universidade
		Prevenção a Fraude	E-learning	Aumentar o conhecimento dos processos e reduzir o número de fraudes;		Sicoob Universidade
		PLD/FT Dirigentes	E-learning	Identificar, agir preventivamente a ações de lavagem de dinheiro.		Sicoob Universidade
Risco Operacional Básico	E-learning	Mapear e mitigar as principais fontes de risco operacional nas cooperativas.		Sicoob Universidade		
Certificações	Certificações Profissionais	Certificação de Dirigentes do Sicoob (Diretor Executivo e/ou Conselheiro de Administração)	Sistêmica	Mensurar o nível de capacitação técnica dos dirigentes que respondem pela gestão e resultados das cooperativas.	Sicoob Universidade	
		CPA 10 e/ou CPA 20	Mercado	Elevar o nível de conhecimento sobre o Sistema Financeiro Nacional e sobre as principais características dos produtos de investimentos que são ofertados pela cooperativa.	Anbima	