REFORMULAÇÃO DO TREINAMENTO DE NOVOS COLABORADORES NO SETOR DE ANÁLISE DE RISCO NA EMPRESA VALOREM SOLUÇÕES FINANCEIRAS.

Paula de Oliveira[1]
Vanessa Carvalho de Sousa[2]
Juliano Manoel Rosa[3]

RESUMO

O objetivo desse estudo foi verificar a possibilidade de reduzir o tempo de aprendizado e domínio das atividades de um analista de risco na empresa Valorem Soluções Financeiras. Com isso, partiu-se da análise do processo atual de integração de um novo colaborador desse setor, afim de verificar os pontos de melhoria para elaborar uma nova trilha de treinamento que pudesse reduzir o tempo de aprendizado e tornar o processo mais eficiente, tanto aos novos colaboradores, quanto aos atuais integrantes da equipe e trazer maior produtividade para a empresa. A análise iniciou-se em março/2021. Para atingir o objetivo proposto, a metodologia abordada está fundamentada na abordagem de pesquisa qualitativa, realizada na empresa durante o período de outubro/2021 a novembro/2021. Através de pesquisas e entrevistas com a coordenadora de análise de risco e a gerente operacional, observou-se que o tempo para que um novo colaborador domine as funções leva até dois anos em média, devido as complexidades e ramificações do setor que tornam as atividades de difícil domínio e aprendizado. Sendo assim, resolveu-se elaborar uma nova trilha de treinamento, com um cronograma em formato de calendário pelo período de 4 semanas, onde os temas serão ministrados pelos colaboradores atuais do setor, seguindo uma ordem de processos para tornar o treinamento mais coerente, além de incluir integrações com outros setores da empresa para um melhor entendimento do negócio completo.

Palavras-chave: Treinamento. Colaboradores. Trilha. Integração.

[1] Acadêmica do curso de Bacharelado em Administração do Centro Universitário Sociesc – UNISOCIESC – e-mail pauladeoliveira.pdo@hotmail.com
[2] Acadêmica do curso de Bacharelado em Administração do Centro Universitário Sociesc – UNISOCIESC – e-mail vanessa_carvalhosousa@hotmail.com
[3] Professor do Centro Universitário Sociesc – UNISOCIESC – e-mail juliano.rosa@unisociesc.com.br

1. INTRODUÇÃO

A constante evolução do mercado financeiro e segmentos de FIDC - Fundo de Investimentos em Direitos Creditórios, exigem cada vez mais que os profissionais estejam capacitados para as diversas demandas da área. Alexandre Zuvela, diretor da Korn Ferry, consultoria global de carreira (2020), explica que o setor financeiro está prezando cada vez mais por agilidade e que estão colocando em pauta a velocidade de processos e serviços. E mais velocidade também traz mais riscos e questões de compliance porque algumas partes da operação vão se automatizando.

O cargo de analista de risco, por exemplo, necessita de diversos treinamentos para execução das funções com excelência e agilidade conforme é exigido. Segundo a Rankia Comunidade Financeira (2020), um analista de risco é uma pessoa que se dedica a avaliar e quantificar os riscos financeiros aos quais uma empresa está exposta, com base nas mudanças de mercado e outras variáveis observáveis. Eles garantem que as operações da organização estejam no caminho certo para evitar perdas financeiras na presença desses riscos.

Na empresa Valorem Soluções Financeiras, questiona-se como a proposta de um novo método de treinamento no setor de análise de risco poderia ser mais eficaz para novos colaboradores desse departamento?

Se os analistas de risco levam em média dois anos para estarem totalmente integrados, devido à complexidade dos processos do cargo, então é necessário planejar um cronograma de treinamento, afim de reduzir esse período para que eles dominem as funções com mais agilidade. Dessa forma, proporcionará maior produtividade para o setor e para a empresa.

Atualmente, quando um novo colaborador inicia, é nomeado um mentor para instruí-lo a aprender suas funções durante três meses. Após esse período, o colaborador assume as atividades de forma independente e segue aprendendo diariamente, conforme a prática.

Acredita-se que deveria existir um método de preparação para os analistas de risco, acompanhado de um cronograma semanal, como uma trilha de treinamentos. A meta é que o tempo atual para que o novo colaborador domine a função seja reduzido em 50%. Com isso, a Valorem alcança melhores índices de produtividade no setor, maior satisfação do funcionário e membros da equipe, padronização e nivelamento do conhecimento para todos.

Este estudo busca verificar como a proposta de um novo método de treinamento no setor de análise de risco, poderia ser mais eficaz que o modelo atual de integração. Para alcançar tal objetivo da proposta, precisa-se estudar o processo de análise de risco na operação de antecipação de recebíveis, propor uma trilha de treinamento para os novos colaboradores do setor e validar a eficácia do novo método.

Este artigo estará organizado em cinco seções. A primeira é a introdução, a segunda seção é o referencial teórico, que aborda o conceito de FIDC, análise de risco, o processo desse departamento e a abordagem sobre treinamento e desenvolvimento, ressaltando a importância de avaliar o processo de preparação dos analistas de risco. A terceira seção apresentará a metodologia utilizada na realização do trabalho. A quarta seção apresentará o estudo prático realizado na empresa e a proposta da nova trilha de treinamento ao setor, e por fim, a quinta seção constará as considerações finais deste estudo.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

Nesta seção será abordada sobre a área de análise de risco, o que são os FIDC's e quais são suas vantagens, a diferença entre treinamento e desenvolvimento, além de abranger o tema quanto aos tipos de treinamentos existentes, a capacitação e produtividade no ambiente organizacional e trazer a importância da elaboração de uma trilha de aprendizagem.

2.1 ANÁLISE DE RISCO E CRÉDITO

Análise de crédito e risco é uma solução financeira que procura investigar a capacidade de uma pessoa ou empresa de pagar pela compra de um produto ou pela prestação de algum serviço. (VALOREM, 2021)

Na análise, são verificados vários pontos, conforme sua definição:

> A análise consiste na interação de riscos operacionais, de crédito, de mercado e riscos legais, com uma cultura de gerenciamento de riscos que possibilita a montagem de um banco de dados referente às perdas e as provisões para perdas, assim como a criação de indicadores de custos, desempenho, cronograma, frequência e magnitude para ajudar no monitoramento e na tomada de decisão. (DUARTE, 2005 apud CAMPOS, 2019, p. 91).

Logo que o cedente envia uma operação para a Valorem, inicia-se o procedimento de análise de risco e crédito.

Estabelecem-se então os limites de crédito, esse limite é um valor pré-determinado em um comitê, que podemos determinar da seguinte forma:

> Com base na faixa de risco atribuída e nos dados patrimoniais e econômicos da empresa - normalmente são utilizados o valor do patrimônio líquido e do faturamento bruto - é calculado o valor do limite de crédito a ser estabelecido para o cliente e que representa a assistência creditícia máxima que a instituição está disposta a conceder ao tomador. (FIGUEIRA, 2001, p. 34).

A cada antecipação realizada para o cedente, é reduzido o valor do limite de crédito e conforme ocorre a liquidação, o limite aumenta novamente.

Quando o cedente possui limite disponível, os analistas verificam o modelo de operação enviada, se é cheque, duplicada, contrato, pedido, etc., o que é de extrema importância para definir por qual fundo será antecipado: FIDC Padronizado ou FIDC Não Patronizado. Sobre o conceito de FIDC Padronizado podemos afirmar:

> Regulamenta a constituição e o funcionamento de fundos de investimento em direitos creditórios e de fundos de investimento em cotas de fundos de investimento em direitos creditórios. Um FIDC padronizado só pode aplicar seu capital em direitos creditórios que não apresentem um risco elevado ou natureza incerta. (SOUSA, 2020, p. 26).

De acordo com a Suno Artigos (2018), já o FIDC Não Padronizado, além dos títulos convencionais, pode adquirir direitos creditórios de maior risco, como:

- Créditos já vencidos ou com o pagamento pendente;
- Créditos em litígio ou recuperação judicial;
- Precatórios;
- Créditos de existência futura e montante incerto;
- Derivativos de direitos de crédito;
- Cotas em outros fundos de direito creditório não-padronizados;
- Outros tipos de créditos não regulares.

Dessa forma, um FIDC-NP investe em ativos de maior risco e menor liquidez, os rendimentos oferecidos costumam ser maiores do que a média.

Assim que identificado a opção de fundo mais adequada, analisa-se os sacados referidos e observam-se os seguintes pontos que menciona o autor Paulo Humberto Figueira (2001):

a) Risco de inadimplência: relacionada ao não-pagamento de juros e principal de empréstimos;

b) Risco de degradação de crédito: relacionada à reclassificação, para pior, do nível de risco do tomador de recursos (Exemplo: risco A para C);

c) Risco de degradação de garantias: perda de qualidade das garantias vinculadas ao empréstimo, quer por desvios de garantias ou depreciação;

d) Risco soberano: relacionada a incapacidade de pagamento do tomador em função de restrições impostas pelo país no qual está localizada a sede do tomador;

e) Risco de concentração: relacionada a não-diversificação da carteira de empréstimos, como a concentração em poucos clientes ou em determinados setores da economia.

Esses vários fatores impactam diretamente na liquidação em dia x inadimplência, por isso esse procedimento torna-se complexo e necessita de concentração e responsabilidade do analista. Em seguida, é definido a aceitação ou não dessa antecipação.

A decisão de liberar o crédito é primordial no segmento de antecipação de recebíveis. Esse processo precisa ser muito bem executado e tomar os devidos cuidados com as exceções. A Teoria dos 5C's de crédito orienta de forma e clara e prática como a análise pode ser iniciada.

De acordo com o SEBRAE (2021):

> Para aprovar uma linha de crédito, bancos e instituições financeiras analisam diversas questões importantes sobre a pessoa que está solicitando. Esses itens são conhecidos como os 5 C's: caráter, capacidade, capital, condições e colateral. São itens avaliados na hora de decidir se o pedido é reprovado ou liberado.

1. Caráter: É avaliado a índole do tomador de crédito. Critérios como uma boa reputação, antecedentes e bom nome no mercado são bem avaliados nesse quesito.
2. Capacidade: Nesse ponto será avaliado a capacidade do tomador em pagar pelo crédito cedido. Alguns dos pontos avaliados: fluxo de caixa, média de pagamento mensal, se já possui empréstimos, etc...
3. Capital: Aqui será aferido a quantidade de dinheiro que a empresa possui, podendo entrar também na análise a quantidade dos sócios e donos.

4. Condições: Será estudado o momento em que a empresa está. Se está em crescimento, estagnada ou em retração.
5. Colateral: Trata-se das garantias que podem entrar na liberação do crédito caso a empresa não consiga cumprir com suas obrigações

Todos esses itens podem ser adaptados de acordo com a realidade de cada empresa, porém, são como itens básicos de análise, para liberação de crédito em qualquer FIDC.

2.2 FIDC

A sigla FIDC significa Fundo de Investimento em Direitos Creditórios. É um veículo pelo qual os investidores fomentam a economia no Brasil.

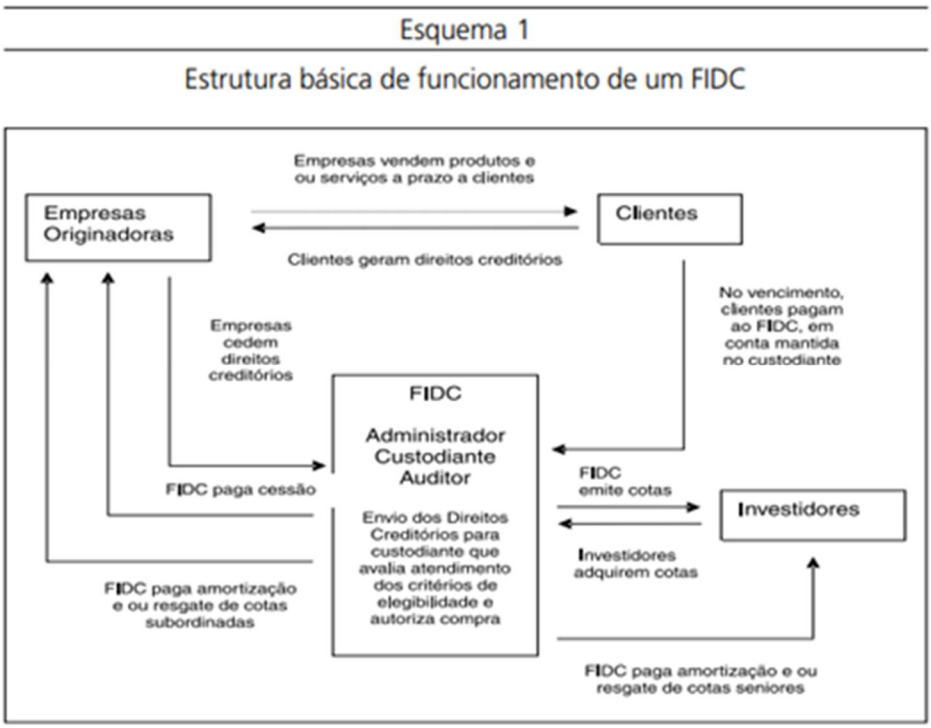
A Bovespa (2021), ressalta que:

> Os FIDCs são uma forma de investimento em renda fixa constituídos sob a forma de condomínio aberto, em que os cotistas podem solicitar o resgate de suas cotas de acordo com o disposto no regulamento do fundo, ou fechado, em que as cotas somente são resgatadas ao término do prazo de duração do fundo, de cada série ou classe de cotas conforme seu regulamento, ou em virtude de sua liquidação.

Dessa forma, pode-se considerar que existem os investidores chamados de cotistas, uma empresa gestora que administra os cotistas, entrada de investimentos e rentabilidade, um administrador que fiscaliza, aprova e audita as operações, e a Valorem Soluções Financeiras, que decide onde alocar os investimentos para que possam render. É possível aplicar esse valor na compra de duplicatas, cheques, contratos e pedidos da Indústria e Comércio Brasileiro.

A revista Desembahia (2009), demonstra o processo de funcionamento do FIDC conforme o esquema a seguir:

Figura 1: esquematização da estrutura de um FIDC



Fonte: Desembahia 2009, apud Deferrari 2014, p. 41

Deferrari (2014), explica que a antecipação de recebíveis garante o capital de giro das organizações e faz com que as empresas recebam à vista as duplicatas e/ou cheques que venderam a prazo. As instituições financeiras cobram uma taxa de deságio para antecipar esses valores e em troca recebem as notas fiscais referente a venda para que assim cobrem dos sacados, os títulos negociados.

Como diz Mauricio Galhardo (2012), uma grande vantagem da antecipação, comparativamente com outras linhas de crédito, é que o empresário não está pegando algo emprestado de alguém, mas sim usando algo que já é da empresa, simplesmente antecipando datas e pagando por isso.

O planejamento financeiro formaliza a maneira pelo qual os objetivos financeiros podem ser alcançados. Em visão mais sintetizada, um plano financeiro significa uma declaração do que a empresa deve realizar no futuro. (ROSS, 1998 apud LEOPIZZI, 2017).

Logo, se não houver controle de fluxo de caixa, as empresas necessitam da captação de recursos com as instituições financeiras afim de reequilibrar suas finanças e cobrir suas despesas.

Conforme ressalta Oliveira e Drago (2014), algumas das vantagens do Fundo são: redução de custos e riscos, aumento da oferta de recursos e liquidez ao mercado de crédito, além de tornar mais eficiente o mercado de antecipação de recebíveis, pois como o FIDC

não tem personalidade jurídica, não incidem sobre ele tributos como: PIS – Programa de Integração Social, COFINS – Contribuição para o Financiamento da Seguridade Social, IRPJ – Imposto de Renda Pessoa Jurídica, CSSL – Contribuição Social sobre o Lucro Líquido, IRRF – Imposto de Renda Retido na Fonte, garantindo uma redução de custos operacionais. Essas são algumas das vantagens enquanto se fala de cedente.

Já para os investidores, há segurança no que está sendo investido pois as operações são lastreadas, é um investimento de renda fixa, tem risco reduzido, é organizado pelo sistema de cotas para os investidores.

2.3 TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO

Todas as organizações e todos os profissionais precisam evoluir e se desenvolver. Se as organizações são feitas de pessoas, portanto, é importante investir no crescimento dos colaboradores, realizando atividades estruturadas e direcionadas às necessidades da empresa.

> A diferença entre treinamento e desenvolvimento, visto que treinamento é um processo para adquirir novos conhecimentos, habilidade e atitudes, tornando os colaboradores mais eficazes naquilo que fazem; e desenvolvimento é um processo de aperfeiçoamento humano, a fim de agregar valores para o crescimento, pois o bom desempenho está relacionado com a satisfação pessoal. (SILVA, 2019, p.9)

Ou seja, o treinamento está voltado as necessidades atuais do cargo, para desempenhar suas atividades, focalizando no cargo atual. E o desenvolvimento tem foco no longo prazo, para aquilo que provavelmente será importante para o desenvolvimento futuro.

Segundo Reginatto (2004), o treinamento ajuda as pessoas a serem mais eficientes, evitando erros, melhorando atitudes e alcançando maior produtividade, pois, por meio dele, podia-se aprender fazendo, reavaliando e mudando comportamentos.

> O desenvolvimento não significa apenas disponibilizar informação ou apoiar a aprendizagem de conhecimentos, habilidades e atitudes. Para além disso, é ofertar uma formação básica para que os profissionais aprendam novas atitudes, soluções, ideias, conceitos e modifiquem seus hábitos e comportamentos e, assim, se tornem eficazes naquilo que fazem (CHIAVENATO, 2010 p. 362)

Sendo assim, o treinamento está focado na eficiência e o desenvolvimento está focado na eficácia dos processos organizacionais.

2.4 TIPOS DE TREINAMENTO

Conforme ressalta a Edools (2017), as capacitações oferecidas por uma empresa garantem que os colaboradores saiam dos treinamentos mais engajados e mais preparados para atuar em suas respectivas funções.

Para isso, é preciso compreender primeiramente os tipos de treinamentos e analisar como poderá ser implementado na Valorem, de acordo com a necessidade da empresa.

Segundo a Evolke Aprendizagem Corporativa (2021), existem 8 tipos de treinamento:

1 – Treinamento de Integração: Conhecido como onboarding, essa ação é feita mediante novas contratações e serve para que os colaboradores recém-contratados comecem seu trabalho da forma mais coesa possível. Com o objetivo de deixar o colaborador a par da cultura da organização, sua missão, visão e valores.

2 – Comunicação Assertiva: Visa desenvolver os colaboradores para que eles se comuniquem melhor, seja em reuniões, apresentações, e-mails e mesmo mensagens instantâneas, trabalhando a objetividade e a boa oratória.

3 – Liderança Eficaz: Para desempenhar um papel de liderança eficaz, os profissionais precisam desenvolver algumas habilidades específicas. Garantindo, dessa forma, uma maior capacidade de gerir e administrar pessoas e processos em busca de melhores resultados.

4 – Ações Motivacionais: O desenvolvimento organizacional e a satisfação dos clientes estão diretamente ligados ao desempenho das equipes, por isso a importância de mantê-los motivados e capacitados.

5 – Desenvolvimento de competências e habilidades: Para que os colaboradores saibam como seguir os protocolos e encontrem as melhores formas para executar suas atividades, aumentando a produtividade e diminuindo erros e retrabalho só trará benefícios para a empresa.

6 – Treinamento Comportamental: A ideia é repassar os valores da empresa para o seu time, de forma que as aptidões dos funcionários estejam em concordância com a cultura da organização. Buscando-se alinhar as habilidades de destaque de cada colaborador com os valores da empresa.

7 – Treinamento Técnico: É uma maneira de melhorar a produtividade da equipe. No entanto, é importante que os treinamentos tenham a ver com o dia a dia dos funcionários.

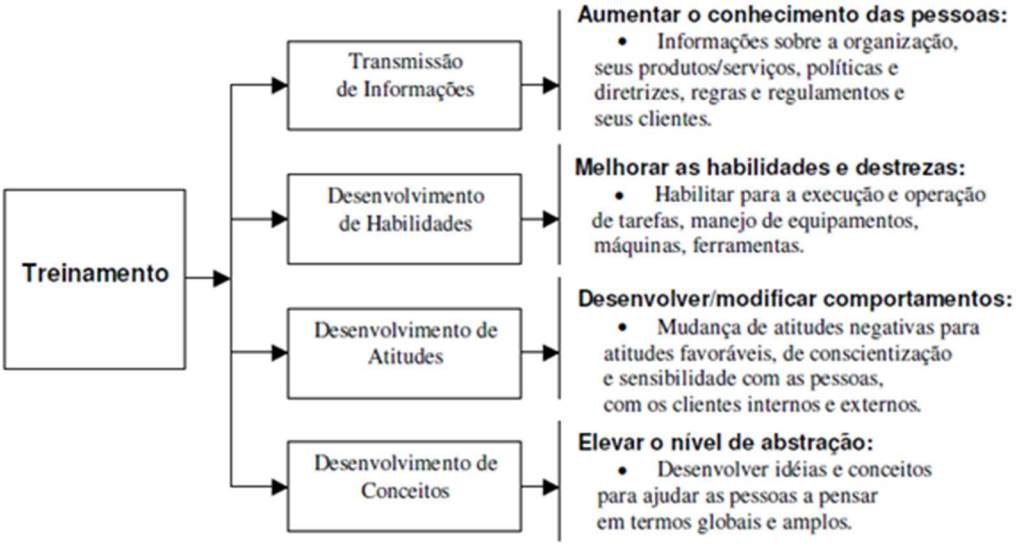
8 – Treinamento de Equipe: Para melhorar a sinergia do time, tornando-o mais comunicativo e integrado. Isso é importante porque quanto mais entrosado e em sintonia todos estão, melhor será o desenvolvimento de seus projetos e atividades.

Conforme Macian (1987), o treinamento deve ocorrer de forma contínua independente se as pessoas demonstrarem um ótimo desempenho, isso porque o melhoramento sempre deve ser incentivado, ou seja, sempre há algo a mais para aprender. Quanto mais a pessoa participar de programas de treinamento, mais ela irá desenvolver suas habilidades e atitudes e estará em patamares cada vez maiores, em constante mudança.

2.5 TREINAMENTO E PRODUTIVIDADE

Para Chiavenato (1999), treinamento é como uma metodologia que visa qualificar os recursos humanos da organização aumentando a produtividade, adequando seus comportamentos, atitudes e habilidades aos cargos por eles exercidos. As experiências adquiridas no breve processo educacional podem trazer mudanças nas habilidades, conhecimentos, comportamentos e atitudes dos funcionários, conforme ilustrado na Figura 2.

Figura 2: Mudanças de Comportamento através do Treinamento



Fonte: Chiavenato (1999, p.295)

Portanto, o desenvolvimento dos colaboradores é um processo que visa a capacitação e aperfeiçoamento dos mesmos, com o objetivo de que adquiram experiências e preparo com suas funções e que estejam engajados com as mudanças organizacionais. “A necessidade de treinamento está entre o alto nível de eficiência atual e o nível de eficiência desejado. O objetivo principal é eliminar essa diferença” (BOOG, 2006, p. 8).

Conforme a Administradores.com (2017), Frederick Winslow Taylor procurava uma forma de elevar o nível de produtividade conseguindo que o trabalhador produzisse mais em menos tempo, para isso ele criou os quatro princípios fundamentais da administração científica:

Princípio de planejamento: substituição de métodos empíricos por procedimentos científicos – sai de cena o improviso e o julgamento individual, o trabalho deve ser planejado e testado, seus movimentos decompostos a fim de reduzir e racionalizar sua execução.

Princípio de preparo dos trabalhadores: selecionar os operários de acordo com as suas aptidões e então prepará-los e treiná-los para produzirem mais e melhor, de acordo com o método planejado para que atinjam a meta estabelecida.

Princípio de controle: controlar o desenvolvimento do trabalho para se certificar de que está sendo realizado de acordo com a metodologia estabelecida e dentro da meta.

Princípio da execução: distribuir as atribuições e responsabilidades para que o trabalho seja o mais disciplinado possível. Objetivava a isenção de movimentos inúteis, para que o operário executasse de forma mais simples e rápida a sua função, estabelecendo um tempo médio, a fim de que as atividades fossem feitas em um tempo menor e com qualidade, aumentando a produção de forma eficiente.

Trazendo esses princípios para o setor de Análise de Risco da Valorem, o objetivo de redução do tempo de execução das atividades é o mesmo, porém as funções demandam um forte pensamento analítico, possuem maior complexidade referente a levantamentos de dados, preparação de análises econômico financeiras de clientes para definição de limites para crédito em operações.

Andrade, Abbad e Mourão (2006, p. 209), afirmam que desvendar quais são os conhecimentos, habilidades e atitudes que devem ser focalizadas, facilita o planejamento do T&D, e isso pode ser feito por meio de entrevistas com funcionários.

2.6 TRILHA DE APRENDIZAGEM

Segundo Freitas (2002), as trilhas de aprendizagem são caminhos alternativos e flexíveis para promover o desenvolvimento das pessoas, cada um concebe sua trilha a partir de suas conveniências, necessidades, ponto de partida e ponto a que deseja chegar, integrando em seu planejamento de carreira as expectativas da organização, o desempenho esperado, suas aspirações, as competências que já possui e aquelas que necessita desenvolver.

Segundo Senge (1998), o termo “learning” (aprendizagem em inglês) é derivado do indo-europeu “leis”, que significa “trilha” ou “sulco na terra”, em analogia à atividade de arar e semear. Aprender, então, poderia ser entendido como desenvolver a competência através de uma trilha (JUNQUEIRA, 2000).

Os analistas de risco já possuem uma grande bagagem de conhecimentos e experiências referente as suas atividades, basta identificar os pontos de melhoria para que a equipe esteja no mesmo ritmo e prepará-los para treinar os novos colaboradores. O objetivo é que seja aproveitado esse conhecimento que os analistas atuais já possuem, para multiplicar aos novos colaboradores dentro dessa trilha.

O conceito de trilhas de aprendizagem procura conciliar as necessidades da organização com as aspirações de seus membros, assegurando certa autonomia às pessoas. Representam, portanto, parceria entre empresa e empregado, cada qual assumindo parcela de responsabilidade sobre o processo de desenvolvimento de competências (FREITAS, 2002).

É preciso demonstrar a importância da aplicação desse novo método de treinamento para os analistas, e fazer com que eles se sintam parte disso e importantes para a organização e o desenvolvimento de novos membros da equipe.

A partir daí também são estabelecidos os critérios de avaliação do desempenho das pessoas, tanto em caso de haver um enriquecimento ou uma expansão de tarefas para quem já estava na função como para o caso de engajamento de novo funcionário. (MARCONDES, 2008 apud SANTOS, 2020, p.22).

É necessário planejar e seguir todas as etapas do processo do treinamento, pois apenas dessa forma, os resultados esperados poderão ser atingidos. As etapas na ordem de execução devem ser (CHIAVENATO, 2010):

a. Diagnóstico - levantamento das necessidades de treinamento a serem satisfeitas a longo e médio prazo;
b. Programação do treinamento - elaboração do programa que atenderá as necessidades diagnosticadas;

c. Implementação - aplicação e condução do programa de treinamento.
d. Avaliação – verificar os resultados obtidos com o treinamento.

Ainda segundo o autor, a periodicidade de um programa de treinamento e desenvolvimento pode variar muito conforme o que se deseja fazer e principalmente, conforme o nível de capacitação e maturidade profissional da equipe. De forma geral, Chiavenato (2005), observa que os treinamentos atualmente são desenvolvidos durante poucas semanas, e de forma intensiva.

Na sequência desse estudo, será realizado algumas entrevistas com a gerente operacional e coordenadora do setor para compreender o processo atual e como a área está organizada. Com a coleta dessas informações, será formada a nova trilha para capacitação e desenvolvimento dos colaboradores, de forma que se sintam mais valorizados e preparados para a execução de suas atividades na empresa, assim como mapear pessoas chaves que aplicarão treinamentos e sessões práticas com situações de dificuldade e aprendizados que já passaram. No fim da integração, será aplicado uma prova para o novo colaborador avaliar se o treinamento foi de fato, eficaz.

3. METODOLOGIA

A característica da pesquisa pode ser definida como qualitativa, conforme ressalta a Minayo (2012), é um conjunto de substantivos cujos sentidos se complementam: experiência, vivência, senso comum e ação. E o movimento que informa qualquer abordagem ou análise se baseia em três verbos: compreender, interpretar e dialetizar. Nesse modelo, o pesquisador vai a campo estudar e entender as várias perspectivas, com diferentes visões relevantes sobre o assunto e assim, consegue captar cada fenômeno que envolve àquela situação. É possível alcançar muitos tipos de dados que serão estudados.

A estratégia utilizada é um estudo de caso, que foi realizado no período de agosto/2021 até novembro/2021. Esse período foi de extrema importância, devido a oportunidade de testar as propostas desse artigo em uma funcionária recém contratada no setor. Dessa forma, ficou mais claro entender os pontos críticos do processo de treinamento e com isso, propor as melhores alternativas para resolução do problema.

A coleta dos dados foi realizada através de entrevista utilizando um questionário aberto com a gerente e coordenadora do setor de Análise de Risco. Posteriormente, foram feitas as análises para a elaboração da proposta do novo treinamento.

A análise dos resultados é apresentada por meio de uma avaliação de reação com os colaboradores para medir como está o processo atual de integração. O processo de avaliação, segundo Borges-Andrade (2002), pode ser definido como um meio de coleta de dados para inferir juízo de valor sobre um programa de treinamento. É a etapa principal, capaz de fornecer informações para o aperfeiçoamento do sistema. Além disso, proporcionará mais segurança aos profissionais responsáveis por demonstrar à gerência superior a importância estratégica de tal processo (KIRKPATRICK, D. & Kirkpatrick, J., 2006).

4. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

Nesta seção será abordada a empresa Valorem Soluções Financeiras e o seu foco de atuação que é a antecipação de recebíveis, aprofundará sobre o setor de análise de risco e as etapas para a liberação de uma operação ao cliente, em seguida, o processo atual de treinamento de um novo colaborador no setor e por fim, a apresentação da nova trilha de treinamento e como ela será aplicada.

4.1 SOBRE A VALOREM

A Valorem é uma empresa de soluções financeiras fundada no ano 2000, ela surgiu da indústria, de uma das maiores fabricantes de conexões e acessórios em PVC do Brasil. O fundador, após sentir a necessidade da captação de recursos, decidiu vendê-la e idealizar o projeto da Valorem.

Hoje o foco de atuação da Valorem é a antecipação de recebíveis, onde é transformado os créditos que os clientes têm a receber a prazo, em valor à vista, para que eles possam dar continuidade no seu ciclo operacional e melhorar o fluxo de caixa, fomentando assim, a economia do Brasil.

A Valorem atende pessoas jurídicas, indústrias e comércios de bens e serviços nas regiões sul e sudeste. Sua matriz é em Santa Catarina, e os consultores comerciais possuem escritório em São Paulo, no Paraná e no Rio Grande do Sul para atender presencialmente as empresas dessas regiões.

O serviço funciona da seguinte forma: As empresas que possuem a necessidade de antecipar seus recebíveis, fazem contato com a Valorem. O primeiro contato é realizado pelo setor de Inteligência Comercial via telefone, onde eles atendem os leads e tiram todas

as dúvidas com o intuito de marcar as visitas presenciais com os consultores comerciais. Após as visitas agendadas, os consultores vão até as empresas oferecer os serviços e explicar todo o funcionamento do processo, detalhes técnicos, taxas, requisitos, etc. Em seguida, é realizado uma análise cadastral das empresas interessadas, e se aprovada, o novo cliente poderá enviar suas operações para o setor de análise de risco da Valorem. Essas operações são os borderôs com duplicatas e/ou cheques encaminhados através de um sistema. Após o recebimento, o analista de risco analisa essa operação, e, por uma taxa de deságio que é descontada, compra esses recebíveis e devolve em minutos o valor à vista na conta do cliente.

A análise de risco deve ser conduzida com cuidado, planejamento, agilidade e um profundo senso de profissionalismo, entender as necessidades dos clientes e prestar um atendimento de excelência.

4.2 SETOR DE ANÁLISE DE RISCO

O setor de Análise de Risco na empresa Valorem atualmente é composto por 10 integrantes, sendo 6 analistas e 4 assistentes. Os assistentes dão suporte aos analistas, tanto nas operações quantos nas rotinas internas, são como o backup dos analistas.

Os analistas têm a responsabilidade de gerir a carteiras dos clientes, analisando e buscando operações e controlando demais itens da carteira. Eles analisam as operações de antecipação de recebíveis e liberam o crédito na conta do cliente, o qual é chamado de “cedente”.

O fluxo do setor acontece da seguinte forma:

O cedente importa a operação no sistema Q’Prof, essa operação é composta por notas fiscais e/ou cheques que ele deseja antecipar.

1. O analista recebe a operação no sistema e inicia o procedimento de análise.
    a. O primeiro passo é identificar se o cedente possui limite de crédito disponível. Se não houver limite, será observado o que está ocupando-o. Os principais motivos são: tranche tomado, títulos vencidos, muitas operações recentes com pouca liquidação.
2. Se identificado que o cedente possui limite para operar, o analista acata a operação e inicia-se a análise propriamente dita.
3. O primeiro passo é verificar os tipos de sacados que o cedente enviou. “Sacados” são os clientes do cedente.

   a. Existem vários rótulos que são adicionados aos sacados, isso auxilia a identificação de quais empresas aceitam negociação de títulos e quais não. Alguns sacados não pagam boletos de terceiros, sendo assim, é possível aderir aos rótulos que são chamados de “especiais”: Comissárias, Escrow, etc. Nesses casos, o boleto será pago pelo cedente na data de vencimento e o sacado pagará o boleto normalmente ao fornecedor.
4. Taxa e Tarifa: é definida previamente em comitê a taxa que será utilizada, bem como as tarifas cobradas. A taxa também é chamada de deságio. É o valor que ficará para a Valorem como pagamento por aquela operação de antecipação. Podem conter como tarifa:
   a. Boleto gerado;
   b. Consulta de Cheque e Recheque;
   c. Consulta de Serasa;
   d. Tarifa de Operação;
   e. Tarifa de TED ou DOC.
5. Após a rotulação e taxa, as notas fiscais passam por um filtro do SEFAZ que identifica se elas serão aceitas, rejeitadas, canceladas e se os XMLs são válidos. Isso ajuda a identificar títulos chamados de “frios”, ou seja, falsos.
6. Na sequência, é efetuada a análise de cada sacado e emitido o Serasa atualizado. As informações mais relevantes no momento são:
   a. Fundação da empresa;
   b. Se o CNPJ faz parte de um outro grupo empresarial;
   c. Quem consultou esse Serasa nos últimos dias. Nesse item consegue-se verificar se existe consulta de um outro FIDC por exemplo, isso pode trazer indícios de que o cedente está tentando antecipar a mesma NF em mais de um FIDC, e isso não é permitido;
   d. A média de pagamentos por mês, para mensurar a quantidade que esse sacado comporta pagar mensalmente. Exemplo: o cedente enviou uma NF de R$ 50.000,00 em duas parcelas. Porém, o Serasa sinaliza que esse sacado paga em média de R$ 3.000,00 a R$ 5.000,00 por mês, sendo assim, é possível identificar que ele não conseguirá quitar esse título no vencimento, evitando-se uma futura inadimplência;
   e. É verificado também se o sacado possui restritivos e títulos a cartório, protestado, etc.

7. Após a análise dos sacados, é realizada uma aprovação dos mesmos. Somente alguns analistas possuem acesso para essa aprovação que são os de nível pleno, sênior e especialista. Os demais precisam pedir autorização a esses analistas ou a gestora do setor para aprovarem.
8. Em seguida, a operação entra no processo de recompra.
    a. A recompra é quando algum título antecipado, não foi pago na data, sendo assim, esse título pode ser cobrado do cedente dentro da operação, esse valor da recompra é descontado do valor final que o cedente irá receber.
    b. Além disso, poderão ser recomprados a cobrança de conta gráfica, essa conta é como se fossem computados todos os gastos que a Valorem arcou sob o cedente fora de operação. Exemplo: cobranças de cartório, envios de cheques, baixa de títulos manuais, quando o sacado paga em atraso o valor face e ficam os juros para o cedente, etc. todos esses custos são repassados ao cedente e ficam nessa conta, e esses valores poderão ser descontados na operação.
9. Após ser identificado as recompras necessárias, a operação será liberada ao cedente.
10. Em seguida, parte para processo de pagamento que é realizado por uma analista operacional do mesmo setor, responsável por efetuar os pagamentos aprovados.

O setor de análise de risco é bastante complexo, as atividades vão ramificando várias outras, com regras que são para todos os cedentes e outras que são exclusivas de cada um. Existem muitas particularidades dos clientes, em que o conhecimento é do analista que atende a carteira, pois lida com tal operação diariamente, e é por isso que muitas vezes acaba dificultando o rápido aprendizado de um novo funcionário, muitas informações são “guardadas na cabeça” do analista. Sendo assim, esse conhecimento precisa ser compartilhado com os demais membros da equipe de forma que todos trabalhem em conjunto.

4.3 PROCESSO ATUAL DE TREINAMENTO

Atualmente, quando um novo colaborador inicia, ele recebe um treinamento chamado “Welcome de Cultura” que é ministrado pela área de recursos humanos, onde aborda:

- Sobre a empresa e seus serviços;

- História e cultura;
- Missão, visão e valores;
- Benefícios oferecidos;
- Organograma da empresa.

Em seguida, é feito um tour pelo escritório para conhecer a sua estrutura e salas. Logo depois, o colaborador entra em seu setor onde será apresentado ao seu mentor que irá apresentar a equipe e instruí-lo durante três meses sobre os processos e atividades do cargo.

Durante esse período, o colaborador também recebe um treinamento chamado “entendendo o negócio” onde a Controller da empresa ensinará os conceitos de FIDC e Securitizadora. Além disso, ele também participará de integrações com os outros setores da empresa para entender os processos das áreas.

Dessa forma, o colaborador aprende superficialmente o que cada setor faz e o que a empresa faz, mas referente ao seu setor de análise de risco ele aprende observando e com atividades práticas, onde não existe uma organização e uma sequência lógica para que esse treinamento seja eficaz para ele.

4.4 PROPOSTA DO NOVO MODELO DE TREINAMENTO

Através desse estudo, conseguimos analisar o processo atual de treinamento dos colaboradores do setor de análise de risco, entender a dor do setor e identificar as necessidades para elaboração de uma nova trilha de treinamento, conforme tabela 1:

Tabela: Trilha de treinamento setor de Análise de Risco

1ª SEMANA					
DIA 1					
Treinamento	Welcome de Cultura	PAV - Padrão de atendimento Valorem	Momento TI	Administrativo	**Acompanhamento com mentor e entrega de apostilas para estudo.**
Carga Horária	1,00	1,00	0,50	0,50	
Responsável	Analista de RH	Secretária Executiva	Líder de TI	Gerente Administrativa	
DIA 2					
Treinamento	Treinamento FIDC e Securitizadora	- Escopo do setor - Carteiras de clientes - Cedente e sacado - Tipos de clientes - Filiais e consultores de negócios	Gestão do tempo	Dicas de atendimento	**Acompanhamento com Analista (1)**
Carga Horária	1,00	1,50	1,00	1,50	
Responsável	Analista de Controladoria	Analista de Risco (1)	Analista de Risco (1)	Analista de Risco (2) e Analista de Risco (3)	

DIA 3					
Treinamento	Operação	Envio de uma operação	Limites de crédito	Tipos de remessas	**Acompanhamento com Analista (4)**
Carga Horária	1,00		1,00		
Responsável	Analista de Risco (4)		Assistente (1)		
DIA 4					
Treinamento	Comitê de crédito para análise de uma empresa	Integração Cadastro	- Cliente aprovado e proximos passos - Como analisar os limites de crédito	- Funcionamento do caixa - Análise tela do cedente	**Acompanhamento com Analista (5)**
Carga Horária	1,00	1,00	1,50	1,00	
Responsável	Comitê	Líder de Cadastro	Analista de Risco (5)	Assistente (2)	
DIA 5					
Treinamento	Tarifas | Taxas | Rótulos				**Acompanhamento com Assistente (3)**
Carga Horária	1,00				
Responsável	Assistente (3)				

2ª SEMANA		
DIA 1		
Treinamento	Análise de sacado | Tranche | Serasa | Vadu | Pré Confirmação	**Acompanhamento com Analista de Risco (2)**
Carga Horária	1,50	
Responsável	Analista de Risco (2)	
DIAS 2, 3, 4 e 5		
Treinamento	Integração Confirmação (Ligações, envio de boletos, canhotos, baixas de tranche, etc)	
Carga Horária	32h - 4 dias	
Responsável	Analista Operacional de Confirmação	

3ª SEMANA			
DIA 1			
Treinamento	Carteira de clientes do novo colaborador e particularidades	Entendendo o Negócio	**Apresentação aos consultores de negócios por vídeo chamada**
Carga Horária	1,00	1,50	
Responsável	Analista da carteira	Ariane - Controller	
DIA 2			
Treinamento	Análise de operação e política de crédito (O que pode e o que não pode)	Processo do pagamento para o cedente	**Acompanhamento Analista de Risco (6)**
Carga Horária	1,00	1,00	
Responsável	Analista de Risco (4)	Analista de Risco (6)	
DIA 3			
Treinamento	Recompra | Relatório de vencidos | PDD | Conta Gráfica		**Acompanhamento Analista de Risco (3)**
Carga Horária	1,50		
Responsável	Analista de Risco (3)		
DIAS 4 e 5			
Treinamento	Integração Cobrança		
Carga Horária	16h - 2 dias		
Responsável	Coodenadora de Cobrança		

4ª SEMANA			
DIA 2			
Treinamento	Integração Financeiro	Integração MEP	**Início das Atividades Práticas**
Carga Horária	1,00	1,50	
Responsável	Analista Financeiro	Gestor MEP	
DIA 2			
Treinamento	Integração Inteligência Comercial	Momento para trocas de experiências	**Atividades Práticas**
Carga Horária	1,00	1,50	
Responsável	Líder de Inteligência Comercial	Toda equipe	
DIA 3 e 4			
Treinamento	**Atividades Práticas**		
Carga Horária	16h - 2 dias		
Teste de absorção e avaliação do treinamento			

Fonte: Elaborado pelas autoras (2021).

O treinamento foi construído com base nas pesquisas realizadas com a gerente operacional, a coordenadora de análise de risco e a gerente de recursos humanos. Para melhor organização dos dados, as autoras optaram pela elaboração de uma trilha em formato de calendário com o prazo de conclusão de 4 semanas, onde foram separados por dia, carga horária e os responsáveis pela aplicação dos treinamentos.

Serão aplicados alguns treinamentos com outros setores da Valorem para entendimento do negócio como um todo, mas o foco maior será os treinamentos com os 6 analistas e os 4 assistentes que existem atualmente no setor de análise de risco.

O objetivo é que a cada dia o novo colaborador aprenda um tema novo e fique em acompanhamento sempre com um analista e/ou assistente diferente. Assim, ele poderá aprender um pouco com cada integrante da equipe e aproveitar o conhecimento e os dons que cada um possui para ensinar suas diferentes perspectivas e pontos de vista do negócio.

As pessoas responsáveis para ministrar os treinamentos foram selecionadas juntamente com a coordenadora do setor de acordo com grau de domínio dos temas.

Para a determinação dos temas que serão aplicados a cada dia, foi levado em consideração a ordem dos processos do setor para tornar o treinamento mais coerente.

Após a execução completa dessa trilha, com o intuito de mensurar a absorção do conteúdo, será aplicado um teste ao colaborador treinado, conforme abaixo:

1. Cite quais são as regionais da Valorem?
2. O que são os cedentes?
3. O que são os sacados?

4. Referente ao treinamento de gestão do tempo, descreva qual a melhor maneira de planejar seu dia de trabalho?
5. Referente ao treinamento sobre atendimento, no seu ponto de vista o que fazer para dar um bom atendimento ao cliente?
6. Assinale:

O que é operação?

a. ( ) É um financiamento para conseguir crédito.
b. ( ) É o meio/remessa pelo qual a antecipação de recebíveis do cliente chega até a Valorem.
c. ( ) São limites de crédito consignado.
d. ( ) Uma forma de cobrar mais taxas de juros.

Por meio da operação, o cliente pode:

a. ( ) Cobrar os títulos vencidos dos seus clientes
b. ( ) Fazer um empréstimo no banco
c. ( ) Receber dinheiro referente a vendas a prazo, parceladas, com duplicatas, cheques e pedidos antes mesmo de a cobrança ser feita ao cliente.
d. ( ) Fazer uma venda

7. Como são definidos os limites de crédito?
8. O que é “Conta Escrow” e qual o seu objetivo?
9. Quais os tipos de remessa?
10. O que deve ser feito após receber o e-mail do cadastro de um novo cliente?
11. Como deve ser conduzido a liberação de operação para um cliente no limite inicial?
12. Qual a importância do parecer de crédito?
13. Qual procedimento deve ser adotado caso o consultor comercial solicite uma taxa menor do que aprovado no comitê?
14. Qual a importância do controle de saldo do caixa?
15. Qual documento é enviado pelo comitê autorizando (modelo) taxa e tarifas da operação?
16. Para que servem os rótulos?
17. Cite 3 tipos de tarifas que cobramos em operação.
18. Qual a finalidade da análise do sacado?
19. Por que devemos cuidar do limite de tranche?

20. Assinale:

O que é a política crédito Valorem?

a. ( ) Um manual de etiqueta.
b. ( ) Um código de ética.
c. ( ) Regras sobre a organização da empresa.
d. ( ) Um manual que tem por objetivo orientar a aprovação de Cedentes e Sacados, norteando a parametrização necessária para cada cliente e operações realizadas.

21. Qual o prazo máximo das operações?
22. Referente ao processo de pagamentos, assinale:

Em qual site é feito o pagamento das operações?

a. ( ) Q Certifica
b. ( ) Portal da Singulare
c. ( ) Q Prof.

As assinaturas para pagamento das operações são realizadas em qual site?

a. ( ) Q Prof.
b. ( ) Portal da Singulare
c. ( ) Q Certifica

O que a Valorem é perante a Singulare?

a. ( ) Gestora
b. ( ) Administradora
c. ( ) Consultoria

23. O que é recompra?
24. Qual é a prioridade no acionamento dos vencidos?
25. O que é PDD e conta gráfica?

As perguntas foram criadas pelos integrantes da equipe com base nos treinamentos que cada um aplicou, eles criaram de 3 a 4 perguntas sobre os temas.

4.5 APLICAÇÃO DA NOVA TRILHA

A nova trilha começou a ser aplicada a partir do dia 08 de novembro de 2021 com a nova colaboradora que iniciou nesse mesmo mês no setor de análise de risco. A finalização dos treinamentos está prevista para o dia 02 de dezembro de 2021, juntamente com a aplicação do teste.

Após a finalização do treinamento e o resultado do teste, iremos mensurar se a trilha foi realmente eficaz e verificar com os analistas, assistentes e com a nova colaboradora, suas opiniões sobre a trilha, através de uma avaliação de reação. Buscaremos novas sugestões afim de melhorar cada vez mais a trilha para aplicar a todos os colaboradores que iniciarem nesse setor. Será avaliado se a nova colaboradora de fato está conseguindo realizar suas atividades com maior domínio e produtividade.

6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Nesse estudo foi possível identificar que o setor de análise de risco possui um escopo de atividades bastante complexo e com muitas variáveis, existem diversos processos para realizar uma operação, não é apenas clicar no “botão de enviar”, e isso faz com que a aplicação de um treinamento seja fundamental para o setor.

Percebeu-se que o fato de não preparar um novo colaborador para suas atividades, torna o processo ainda mais complicado e isso poderá trazer resultados negativos para a empresa, além de pesar o trabalho do mentor que será o único a treiná-lo e também ao colaborador que ficará frustrado com a quantidade de informações trazidas de forma aleatória.

A partir dessa necessidade, as autoras elaboraram uma trilha de treinamento com o período de 4 semanas, que será aplicada a cada novo colaborador do setor. Essa trilha foi formada e validada pela coordenadora de análise de risco que definiu também quem aplicará cada treinamento. Como uma forma de aproveitar o conhecimento de todos os integrantes da equipe, foi definido que cada um irá aplicar um treinamento, assim, o novo colaborador poderá verificar as diferentes formas de ensino e atividades práticas dos colegas. Além disso, irá se integrar com outros setores da empresa e participar de treinamentos para compreender sobre o negócio da Valorem.

A trilha foi aplicada a uma nova colaboradora em novembro de 2021 e com finalização em dezembro de 2021. Com isso, não foi possível entregar o resultado do tempo

de aprendizado da colaboradora, se foi de fato reduzido. Mas foi possível elaborar e iniciar a trilha, obter a aprovação da gerente operacional, coordenadora do setor de análise de risco e a gerente de recursos humanos, além de receber os materiais de cada treinamento e as perguntas do teste final elaborados pelos analistas e assistentes que aplicaram.

Após a finalização desse primeiro teste, será possível validar se o treinamento foi eficiente, se a nova colaboradora estará preparada para suas atividades práticas com o mínimo de dúvidas e dificuldades, além de identificar sugestões de melhoria dos envolvidos para ir aperfeiçoando a trilha conforme houver mudanças e novas atividades no setor.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ADMINISTRADORES.COM, **Os princípios da Administração Científica.** Disponível em: https://administradores.com.br/artigos/teoria-geral-da-administracao-1 Acesso em 04 set. 2021.

ANDRADE, Jairo E. BORGES, Gardênia da Silva Abbad e Luciana MOURÃO: **Treinamento, Desenvolvimento e Educação em Organizações e Trabalho.** 1. ed. São Paulo: Artimed, edição 1, ano 2006.

ANBIMA, **Código ANBIMA de Regulação e Melhores Práticas Fundos de Investimento.**Disponível em: https://www.anbima.com.br/circulares/arqs/cir2016000002_Codigo-de-Fundos-de-Investimento_audienciapublica.pdf Acesso em 12 abr. 2021.

BOOG, Gustavo G., Magdalena T. ; **Manual de Treinamento e Desenvolvimento: Processos e Operações.** 1. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.

BORGES Andrade, Jairo Eduardo. (2002). **Desenvolvimento de medidas em avaliação de treinamento**. Estudos de Psicologia.

CAMPOS, Graziela F., Jéssica Santigo LEÃO e Fernando de Almeida SANTOS: **Gestão de Riscos para Fundos de Investimento**. Vol. 4. RMGC – Revista Metropolitana de Governança Corporativa, 2019.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gerenciando com as pessoas: transformando o executivo em um excelente gestor de pessoas.** Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

_____. **Introdução à Teoria Geral da Administração. Edição compacta** - Rio de Janeiro: Campus, 1999.

_____. **Gestão de pessoas: e o novo papel dos recursos humanos nas organizações.** 3. ed. Rio de Janeiro: Elsvier, 2010.

DA SILVA, Louise de Quadros. **Treinamento e desenvolvimento de pessoas - Alcançando resultados extraordinários.** 1. ed. Cubo Evoluir, 2019.

DEFERRARI, Dêinely Chaiane Maretoli. **Processo decisório e análise de crédito em uma *factoring* filiada à FIDC.** Trabalho de Conclusão do Curso. Universidade do Extremo Sul Catarinense – UNESC. Criciúma – SC. MBA em Gestão Empresarial, 2014.

DE OLIVEIRA, Leidiane Karla; ASSIS DRAGO, Aldemira. **Antecipação de Recebíveis em um Fundo de Investimentos em Direitos Creditórios - FIDC: Uma alternativa de captação de recursos para Micro e Pequenas Empresas.** Revista de Administração e Contabilidade - RAC, [S.l.], v. 1, n. 1, jun. 2014. ISSN 2358-1948. Disponível em: http://www.revistasfap.com/ojs3/index.php/rac/article/view/115 . Acesso em: 01/07/2021

DOS SANTOS, Suellen Joseane Trancoso. **Estruturação de Treinamento e Desenvolvimento da Empresa "X".** 2020. 46 f, Monografia - Curso de Administração da Universidade do Sul de Santa Catarina. Palhoça, 2020.

EBOOK GUPY. **Treinamento e desenvolvimento na prática O guia essencial atualizado.** 2021. Disponível em: https://www.gupy.io/hubfs/E-book%20Treinamento%20e%20Desenvolvimento%20-%20Guia%20atualizado.pdf?_gl=1*rg5xk9*_gcl_aw*R0NMLjE2MjA0ODY0NjguQ2p3S0NBanc3ZGlFQmhCLUVpd0Fza1ZpMTdIMzNkYWNPU20wTEZFUlBIb1FoUVlIOWhiazY3MmZHZUNVOVFoa2wwVl9LX3U3emZEZEZSb0NYbXdRQXZEX0J3RQ. Acesso em: 08/05/2021.

EDOOLS BLOG. **Quais os tipos de treinamento estão em maior evidência nas empresas?.** 2017. Disponível em: https://www.edools.com/tipos-de-treinamento/. Acesso em 01/07/2021.

EVOLKE. **Treinamento e desenvolvimento de pessoas: 8 tipos para usar na sua organização.** Disponível em: https://evolke.com.br/artigos-e-conteudos-educacao-corporativa/treinamento-e-desenvolvimento-de-pessoas/ . Acesso em: 08/10/2021.

FIGUEIRA, Paulo Humberto. **Gestão do Risco de Crédito: Análise dos impactos das resoluções 2682, do Conselho Monetário Nacional, na transparência do Risco da Carteira de Empréstimos dos Bancos Comerciais Brasileiros.** Trabalho de Conclusão de Curso. Vitória: Fundação Getúlio Vargas, Escola Brasileira De Administração Pública Centro De Formação Acadêmica e Pesquisa, Curso Mestrado Executivo, 2001.

FREITAS, Isa Aparecida. **Trilhas de desenvolvimento profissional: da teoria à prática.** In: Anais do 26º ENANPAD. Salvador: ANPAD, 2002.

GALHARDO, Mauricio. **Quais os perigos e vantagens de antecipar os recebíveis?** EXAME, 16. Disponível em: https://exame.com/pme/quais-os-perigos-e-vantagens-de-antecipar-os-recebiveis/ Acesso em: 17/04/2021.

INFOMONEY, **Gestor, administrador, cotista: saiba "quem é quem" nos fundos de investimento.** Disponível em: https://www.infomoney.com.br/onde-investir/gestor-administrador-cotista-saiba-quem-e-quem-nos-fundos-de-investimento/ Acesso em 12 abr. 2021.

INFOMONEY. **Pandemia gera onda de demissões em bancos, mas mercado financeiro tem carreiras em alta. Saiba se recolocar.** 2020. Disponível em: https://www.infomoney.com.br/carreira/pandemia-gera-onda-de-demissoes-em-bancos-mas-mercado-financeiro-tem-carreiras-em-alta-saiba-se-recolocar/ Acesso em 16/10/2021.

JUNQUEIRA, Cladis. **Trilhas de desenvolvimento profissional.** Porto Alegre, mimeo, 2000.

KIRKPATRICK, D. L.; Kirkpatrick, J. D. (2006). **Evaluating training programs:the four levels.** 3. ed. San Francisco: Berrett-koehlerPublishers.

LEOPIZZI, Naiara. **Importância do planejamento financeiro**. INDBRAS, 2017. Disponível em: https://www.indbras.com.br/importancia-planejamento-financeiro/#:~:text=82)%2C%20o%20%E2%80%9Cplanejamento%20financeiro,deve%20fazer%20caso%20haja%20imprevistos. Acesso em: 17/04/2021.

MACIAN, M.L. **Treinamento e Desenvolvimento de Recursos Humanos.** 2.ed. São Paulo: EPU, 1987.

MINAYO, Maria Cecília de Souza. **Análise qualitativa: teoria, passos e fidedignidade**. Ciência & saúde coletiva, v. 17, p. 622, 2012.

RANKIA. **Analista de risco: o que é, as suas funções e que formação existe.** 2020. Disponível em: https://www.rankia.pt/bolsa/analista-de-risco-o-que-e-as-suas-funcoes-e-que-formacao-existe/ Acesso em 16/10/2021.

REGINATTO, Antonio Paulo. **Equipes campeãs: potencializando o desempenho de sua equipe**. 2. ed. Porto Alegre : SEBRAE/RS, 2004.

SEBRAE. Comunidade Sebrae: **Os 5c's do Crédito**. Disponível em: https://comunidadesebrae.com.br/blog/o-que-sao-os-5-cs-do-credito. Acesso em 10/09/2021

SERASA EXPERIAN. **Análise de crédito: um guia completo para desenvolver análises precisas.** 2020. Disponível em: https://empresas.serasaexperian.com.br/blog/analise-de-credito-precisa/ .Acesso em: 17/04/2021.

SENGE, Peter. **A quinta disciplina.** 2. ed. São Paulo: Best-Seller, 1998.

SOUSA, Marcelo dos Santos. **Fundos de investimento em direitos creditórios (FIDCs): instrumento para a expansão do financiamento de projetos de infraestrutura no Brasil.** Brasília, 2020. Disponível em: https://repositorio.enap.gov.br/bitstream/1/5621/1/Disserta%c3%a7%c3%a3o%20Final%20com%20Ficha%20catalog.%20Marcelo%20dos%20Santos%2011052020%20VF.pdf Acesso 10/05/2021.

SUNO ARTIGOS. **Como funciona um Fundo de Direitos Creditórios Não-Padronizados (FIDC-NP)?.** 2018. Disponível em: https://www.suno.com.br/artigos/fidc-np/ Acesso em: 28/10/2021.