



**INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA DA PARAÍBA
CAMPUS JOÃO PESSOA
DIRETORIA DE ENSINO SUPERIOR
UNIDADE ACADÊMICA DE GESTÃO E NEGÓCIOS
CURSO SUPERIOR DE BACHARELADO EM ADMINISTRAÇÃO**

Maria Karoliny Brilhante de Sousa

**PROCESSO DE TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO: um estudo de caso dos
vendedores na empresa Corretora Real Life**

**João Pessoa
2021**

MARIA KAROLINY BRILHANTE DE SOUSA

**PROCESSO DE TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO: um estudo de caso dos
vendedores na empresa Corretora Real Life**



**TRABALHO DE CONCLUSÃO DE
CURSO** apresentado ao Instituto Federal de
Educação, Ciência e Tecnologia da Paraíba
(IFPB), curso Superior de Bacharelado em
Administração, como requisito institucional
para a obtenção do Grau de Bacharela em
ADMINISTRAÇÃO.

Orientador: Professor Doutor Alysso André Regis Oliveira

**JOÃO PESSOA
2021**

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação – CIP
Biblioteca Nilo Peçanha – IFPB, *campus* João Pessoa

S725p

Sousa, Maria Karoliny Brilhante de.

Processo de treinamento e desenvolvimento: um estudo de caso dos vendedores na empresa Corretora Real Life / Maria Karoliny Brilhante de Sousa. – 2021.

45 f.: il.

TCC (Graduação – Bacharelado em Administração) – Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia da Paraíba – IFPB / Unidade Acadêmica de Gestão - UAG.

Orientador: Prof. Dr. Alysson André Regis Oliveira.

1. Gestão de pessoas. 2. Processos de Gestão de Pessoas. 3. Treinamento e desenvolvimento. I. Título.

CDU 005.95



INSTITUTO FEDERAL
Paraíba

CAMPUS JOÃO PESSOA
COORDENAÇÃO DO CURSO SUPERIOR DE BACHARELADO EM ADMINISTRAÇÃO

PARECER 12/2022 - CCSBA/UA5/UA/DDE/DG/JP/REITORIA/IFPB

Em 15 de fevereiro de 2022.

MARIA KAROLINY BRILHANTE DE SOUSA

Matrícula: 20171460043

PROCESSO DE TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO: um estudo de caso dos vendedores na empresa
Corretora Real Life

TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO apresentado em **11 de fevereiro de 2022** ao Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia da Paraíba (IFPB), curso Superior de Bacharelado em Administração, como requisito institucional para a obtenção do Grau de Bacharel(a) em **ADMINISTRAÇÃO**.

Resultado: APROVADO

João Pessoa, 15 de fevereiro de 2022.

BANCA EXAMINADORA:

(assinaturas eletrônicas via SUAP)

Alysson André Régis Oliveira (IFPB)

Orientador(a)

Maria da Conceição Monteiro Cavalcanti (IFPB)

Examinador(a) interno(a)

Danielle Fernandes Rodrigues (IFPB)

Examinador(a) externo(a)

Documento assinado eletronicamente por:

- **Alysson Andre Regis Oliveira**, PROFESSOR ENS BASICO TECN TECNOLOGICO, em 15/02/2022 15:04:13.
- **Danielle Fernandes Rodrigues**, PROFESSOR DE ENSINO SUPERIOR NA ÁREA DE ORIENTAÇÃO EDUCACIONAL, em 15/02/2022 14:21:41.
- **Maria da Conceicao Monteiro Cavalcanti**, PROFESSOR ENS BASICO TECN TECNOLOGICO, em 15/02/2022 14:00:02.
- **Ceres Grehs Beck**, PROFESSOR ENS BASICO TECN TECNOLOGICO, em 15/02/2022 12:47:17.

Este documento foi emitido pelo SUAP em 15/02/2022. Para comprovar sua autenticidade, faça a leitura do QRCode ao lado ou acesse <https://suap.ifpb.edu.br/autenticar-documento/> e forneça os dados abaixo:

Código Verificador: 263594

Código de Autenticação: e3403b19bb



NOSSA MISSÃO: Ofertar a educação profissional, tecnológica e humanística em todos os seus níveis e modalidades por meio do Ensino, da Pesquisa e da Extensão, na perspectiva de contribuir na formação de cidadãos para atuarem no mundo do trabalho e na construção de uma sociedade inclusiva, justa, sustentável e democrática.

VALORES E PRINCÍPIOS: Ética, Desenvolvimento Humano, Inovação, Qualidade e Excelência, Transparência, Respeito, Compromisso Social e Ambiental.

AGRADECIMENTOS

O desenvolvimento deste trabalho de conclusão de curso contou com a ajuda de várias pessoas.

Primeiramente, quero agradecer a Deus, pela minha vida, saúde e força, por sempre me guiar para os melhores caminhos, ultrapassando todos os obstáculos encontrados ao longo do curso.

Ao meu orientador, Alysson, que, além de orientador, também foi meu professor e, de todas as formas, tentou me ajudar e ensinar com suas sábias palavras. Agradeço pela paciência, ajuda, disponibilidade e dedicação.

A minha família, avó, mãe, irmãos, padrinhos, namorado. Em especial, ao meu irmão Lucas, que me ajudou nos momentos de desânimo, motivou-me, alegrou-me e fez o que pôde para me ajudar, e ao meu namorado, Henrique, que sempre foi a calma nos momentos de ansiedade.

A minha turma e aos meus amigos, que contribuíram para essa caminhada, em especial Rayane, que foi a minha parceira, amiga, confidente e sempre esteve comigo nos momentos bons e ruins.

RESUMO

O principal objetivo desse trabalho foi identificar como funciona o Treinamento e Desenvolvimento da Corretora Real Life afim de propor um método de T&D eficaz para os seus vendedores. Os métodos utilizados para a coleta de dados dos vendedores foi o guia de entrevista contendo três blocos com um total de sete questões. Foram entrevistados 5 vendedores. A partir da pesquisa foi possível descrever, propor melhorias e pontos a serem trabalhados no processo de T&D. Após a análise das entrevistas, foi apresentado um Método de Treinamento e Desenvolvimento para a organização com base na literatura utilizada. Os métodos sugeridos poderão auxiliar no aumento das vendas, melhorando o desempenho dos vendedores e funcionários da organização objetivo deste estudo. Por fim, este trabalho poderá contribuir para estudos na área de Treinamento e Desenvolvimento com foco em Corretoras de Seguros.

Palavras-chave: Gestão de Pessoas. Processos de Gestão de Pessoas. Treinamento & Desenvolvimento.

ABSTRACT

The main objective of this work was to identify how Real Life's Training and Development works in order to propose an effective T&D method for its salespeople. The methods used to collect data from vendors was the interview guide containing three blocks with a total of seven questions. 5 sellers were interviewed. From the research it was possible to describe, propose improvements and points to be worked on in the T&D process. After analyzing the interviews, a Training and Development Method was presented for the organization based on the literature used. The suggested methods can help to increase sales, improving the performance of salespeople and employees of the organization objective of this study. Finally, this work may contribute to studies in the area of Training and Development with a focus on Insurance Brokers.

Keywords: People management. People Management Processes. Training & Development.

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	10
2 REFERENCIAL TEÓRICO	12
2.1 IMPORTÂNCIA DA GESTÃO DE PESSOAS PARA AS ORGANIZAÇÕES	14
2.2 EVOLUÇÃO DA GESTÃO DE PESSOAS	15
2.3 PROCESSOS DE GESTÃO DE PESSOAS	16
2.4 PROCESSO DE TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO.....	17
2.5 T&D E SUAS TIPOLOGIAS.....	20
2.6 MODELO DE T&D.....	22
3 ASPECTOS METODOLÓGICOS	30
3.1 TIPO DE PESQUISA	30
3.2 UNIVERSO E AMOSTRA.....	30
3.3 INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS	31
3.4 ESTRATÉGIA DE TRATAMENTO DE DADOS.....	31
4 ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS	33
4.1 DESCRIÇÃO DO PROCESSO DE T&D.....	33
4.2 MELHORIAS NO PROCESSO DE T&D.....	35
4.3 PROPOSTAS E PONTOS A SEREM TRABALHADOS NO T&D	38
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS	42
REFERÊNCIAS	44
APÊNDICE A – GUIA DE ENTREVISTAS (VENDEDORES)	46

1 INTRODUÇÃO

O capital humano, como se denominava antigamente, consiste em colaboradores que agregam valor às organizações e que eram tratados apenas como números em uma tabela ou despesas desnecessárias e comutáveis. Mais do que isso, trata-se de pessoas com sonhos, aspirações e desejos, parte da sociedade e elemento indispensável para a realização dos objetivos organizacionais. Sem eles, apesar da automação dos processos industriais e do avanço da tecnologia, seria inviável a sustentabilidade de qualquer empresa, seja ela qual for.

O pensamento em torno da gestão de pessoas evoluiu ao ponto em que o capital humano se tornou capital intelectual, e a individualidade e o conhecimento ganharam o destaque que fazia a diferença nas organizações. Assim, o aproveitamento dessas habilidades inerentes aos seres humanos que buscavam agregar à empresa expandiu os estudos na área, e gestores começaram a perceber a importância de certos elementos organizacionais.

Assim, notou-se como o investimento nos próprios colaboradores gerava mais retorno que o foco inteiramente no cliente. O diferencial competitivo no mercado acabou se tornando as próprias pessoas que agregavam à organização, sendo elas detentoras de conhecimentos, habilidades e individualidades necessárias para atingir os objetivos organizacionais.

A partir daí, métodos de treinamento e desenvolvimento destes profissionais foram se expandindo. Havia a preocupação não apenas de treinar o colaborador que chegava à organização, mas também de retê-lo e desenvolvê-lo para aproveitar seus pontos fortes e transformar isso em resultados para os fins de cada empresa. Assim, o ser humano como colaborador de uma empresa tornou-se um de seus capitais mais valiosos, e o conhecimento e a busca por qualificação tornaram-se um diferencial no mercado.

Contudo, o gerenciamento de pessoas é um assunto profundo, pois lida diretamente com seres humanos e toda sua complexidade. Logo, métodos variam entre organizações e seus objetivos. A base teórica do diagnóstico, planejamento, desenvolvimento e análise de resultados é um norteamento para a confecção de programas de treinamento. As grandes organizações têm definidos os seus, sendo o treinamento e o desenvolvimento dos colaboradores um trabalho contínuo e que vai acompanhar cada indivíduo nas empresas desde antes da sua efetivação, com a entrevista, até o dia em que se desligará da organização, pois aqui um gestor de pessoas ainda pode recolher dados do que não deu certo, críticas ou observações do colaborador.

Com uma área tão rica em estudo, a pesquisa em relação a esse assunto foi a partir da visão de uma empresa pequena. O vigente estudo visa, então, abordar o treinamento e o desenvolvimento de colaboradores em uma organização ainda em crescimento. A empresa estudada conta com um processo de T&D tímido, realizando-se o treinamento dos parceiros. Também o proprietário utiliza o treinamento e desenvolvimento de forma clara e em formato de conversa com os vendedores.

Com essa visão empresarial, entender como empresas pequenas crescem e se potencializam a partir do foco em seus colaboradores consiste em um estudo importante, até mesmo para pequenos empresários que pretendem adotar um modelo de gestão diferente do pensamento recorrente, segundo o qual ainda se tem medo do investimento em capital intelectual, devido ao receio do desligamento do colaborador e do capital investido.

Como já exposto, lidar com indivíduos singulares exige metodologias específicas para cada objetivo. Em relação a pequenas empresas, o vigente estudo dedica-se a responder a uma questão central: como ocorre o processo de Treinamento e Desenvolvimento dos vendedores na empresa Corretora Real Life?

Para responder a essa questão, o estudo propõe elucidar o objetivo geral: analisar o processo de Treinamento e Desenvolvimento dos vendedores na empresa Corretora Real Life. E, para garantir o objetivo geral, os seguintes objetivos específicos foram inicialmente traçados: a) descrever o processo de Treinamento e Desenvolvimento dos vendedores da empresa em estudo; b) levantar pontos de melhorias junto ao processo de T&D dos vendedores da empresa; c) propor um modelo de Treinamento e Desenvolvimento dos vendedores.

Pode-se destacar, como ponto de contribuição da pesquisa, a análise dos dados colhidos a partir da experiência prática em uma empresa corretora de seguros, tendo em vista que a área de gestão de pessoas se faz presente em todas as organizações e é de elevada importância. Tais aspectos motivaram a investigação sobre os processos e a realidade do treinamento e desenvolvimento de colaboradores em uma empresa em crescimento, com o foco em alinhar essa metodologia com as necessidades organizacionais, agregando, assim, não somente a organização, mas também os próprios colaboradores nessa mutualidade, de modo que a qualificação e o desenvolvimento dos colaboradores, por meio de uma prática de T&D, contribuam como mudança e adaptação para os funcionários assumirem, desenvolverem e executarem suas novas responsabilidades, transformando uma empresa com a implementação de processos que trazem resultados enriquecedores.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

O capital humano, por muito tempo, sempre foi visto como um peso e despesas para uma organização. O relacionamento entre pessoas e organização era de conflitos, pois não acontecia a valorização como ser humano e profissional, e os colaboradores estavam no trabalho apenas para gerar produtividade e, posteriormente, lucro. Atualmente, o cenário é diferente: por meio da gestão de pessoas, o funcionário mostra seus potenciais, habilidades, estratégias, qualidades e lida com eles, a fim de que consiga, assim, desenvolver suas funções da melhor forma possível para a organização, já que a força do trabalho está concentrada nas pessoas. “A constatação da existência de profissionais dotados de um valor intrínseco – uma espécie de empresa em si –, coloca o trabalhador e seu trabalho em outra posição em relação ao capital, não mais como um recurso produtivo” (REGINATO; MARCHI, 2013, p. 22).

No século XX, conhecido como a Era da Informação, avanço da tecnologia e transformações, várias áreas da sociedade foram afetadas diretamente, e houve a necessidade de mudanças e adaptações para se manter no mercado competitivo. A área de Gestão de Pessoas não ficou fora disso e precisou adaptar-se a essa nova realidade, pois gerenciamento está diretamente ligado com a administração, os recursos humanos e o dia a dia de uma organização. Sendo assim, de acordo com Chiavenato (2014, p. 2-3):

Os colaboradores podem ser tratados como recursos produtivos das organizações: os chamados recursos humanos. Como recursos, eles são padronizados, uniformes, inertes e precisam ser administrados, o que envolve planejamento, organização, direção e controle das atividades, já que são considerados sujeitos passivos da ação organizacional. Daí, a necessidade de administrar os recursos humanos para deles obter o máximo rendimento possível.

A outra escolha é visualizar as pessoas como parceiros da organização. Como tais, elas seriam fornecedoras de conhecimentos, habilidades, competências e, sobretudo, o mais importante aporte para as organizações: a inteligência, que proporciona decisões racionais e imprime significado e rumo aos objetivos do negócio. Nesse sentido, as pessoas constituem o capital humano e intelectual da organização.

Gestão e desenvolvimento andam lado a lado, pois é por intermédio deles que existe a preocupação em desenvolver e manter políticas, motivação e interação, qualidade de vida e avaliação de desempenho, os pontos-chave da gestão. A Gestão de Pessoas abarca inúmeras

atividades, desde o recrutamento, a hierarquia dos cargos, o treinamento e desenvolvimento dos colaboradores, as avaliações de desempenho, e todas elas interligadas entre si, mutualmente influenciando-se (GIL, 2001). Gil (2001, p. 17) ainda complementa, alegando que “a gestão de pessoas é a função gerencial que visa à cooperação das pessoas que atuam nas organizações para o alcance de objetivos tanto organizacionais quanto individuais”.

Já Chiavenato (2014, p. 8) diz também que

ela é extremamente contingencial e situacional, pois depende de vários aspectos, como a arquitetura organizacional, a cultura corporativa, as características do seu mercado, o negócio da organização, a tecnologia utilizada, os processos internos, o estilo de gestão e uma infinidade de outras variáveis.

A gestão de pessoas é um dos processos mais bonitos e gratificantes na organização, é a área que trata diretamente com o ser humano e suas complexidades, individualidades, características e qualidades. De acordo com Chiavenato (2014, p. 5),

as organizações são verdadeiros organismos vivos e em constante ação e desenvolvimento. Quando elas são bem-sucedidas, tendem a crescer ou, no mínimo, a sobreviver. [...] As pessoas passam a significar o diferencial competitivo que mantém e promove o sucesso organizacional: elas passam a ser a competência básica da organização, a sua principal vantagem competitiva em um mundo globalizado, instável, mutável e fortemente competitivo.

Essa ênfase no tratamento dos colaboradores de uma empresa pode ser vista pela forma como é usada no marketing. As empresas não só se preocupam com uma boa imagem de relação com o cliente, como também em passar ao público que se preocupam com seu pessoal.

Ainda que frequentemente haja cenários diferentes, uma empresa que investe na motivação, na comunicação, no conhecimento e competência de sua equipe acaba tendo um diferencial em relação às outras organizações. Em vista disso, Chiavenato (2014, p. 6) diz que,

para mudar, engajar, e utilizar plenamente as pessoas em suas atividades, as organizações estão mudando conceitos e alterando práticas gerenciais. Em vez de investir diretamente em produtos e serviços, estão investindo em pessoas que entendem destes e que sabem como cria-los, desenvolvê-los produzi-los e melhorá-los. [...] E ganham mais com isso.

Segundo o livro *O Monge e o Executivo* (2004, p. 28), “liderança é a habilidade de influenciar pessoas para trabalharem entusiasmadamente visando atingir os objetivos identificados como sendo para o bem comum.” Ou seja, é a criação de relacionamentos por meio do trabalho.

No gerenciamento de seus colaboradores, a liderança pode tomar algumas ações para melhorar estes relacionamentos, como conhecer, entender e confiar na sua equipe, delegar decisões como substituto para a microgerência, estimular a participação dos colaboradores em debates, permanecendo presente e acessível ao ouvir e agregar *feedbacks*, comemorar as conquistas e estimular o desenvolvimento (SBCOACHING, 2021).

Descobriu-se que gerir pessoas vai além de controlá-las, observá-las, folhas de pagamento, frequências de dias no trabalho ou faltas. A gestão de pessoas tem como missão principal cuidar do ambiente de trabalho, zelar pelas relações interpessoais na organização. Em um ambiente cooperativo e harmonioso, problemas comuns, como ausências, tendem a cair. Além disso, os colaboradores passam a se sentir parte das conquistas da empresa, mais abertos a dar *feedback* quando são ouvidos e “vestir a camisa do time”. (FRANCINI, 2017).

A evolução do colaborador é primordial para a gestão de pessoas e está diretamente ligada ao vínculo criado entre colaborador, gestor e técnicas, visando ao bem do capital humano e da organização. Por isso, as estratégias organizacionais devem ser transparentes, simples e claras para o bom entendimento daqueles que estão no ambiente organizacional, sabendo-se, assim, diferenciar suas funções.

De acordo com Chiavenato (2010, p. 11), “falar de gestão é falar de gente, do componente humano das organizações, de cultura e mentalidade, de inteligência, de energia e vitalidade, ação e proteção”, “e as pessoas passam a significar o diferencial competitivo que mantém e promove o sucesso organizacional: elas passam a construir a competência básica da organização, a sua principal vantagem competitiva em um mundo globalizado, instável, multável e fortemente concorrencial” (CHIAVENATO, 2008, p. 4).

2.1 IMPORTÂNCIA DA GESTÃO DE PESSOAS PARA AS ORGANIZAÇÕES

Como exposto anteriormente, a gestão de pessoas é uma área de grande importância para as organizações, ainda mais com a noção de que os recursos humanos nunca vão ser totalmente substituídos por outra mão de obra, independente da automatização de alguns processos pela tecnologia (CHIAVENATO, 1999). Uma organização necessita de colaboradores motivados para que, assim, a produtividade e a rotatividade da empresa estejam com ótimos resultados, afinal, um clima organizacional ruim afeta toda a empresa. A organização que oferece ao seu cliente um

atendimento eficiente, personalizado, atencioso e de forma clara ao passar qualquer tipo de informação possui, por trás, um grupo de colaboradores comprometidos, entusiasmados e engajados com o ambiente organizacional, afinal, o processo estrutural interno reflete diretamente no cliente.

Segundo Ivancevich (2011, p. 7), “hoje em dia seria difícil imaginar qualquer empresa atingir seus objetivos e manter a eficácia dos mesmo sem programas e atividades efetivas de uma gestão de RH”. De acordo com Carvalho (2011, p. 19), “no começo, a atuação da administração de pessoal restringia-se ao estabelecimento, aplicação e controle de normas e procedimentos”. Essa área, na evolução que a história registra, foi assumindo o importante papel de criar e gerir o clima positivo no ambiente de trabalho e o desenvolvimento de pessoas, estudando e atuando no campo da motivação, da liderança e da comunicação.

2.2 EVOLUÇÃO DA GESTÃO DE PESSOAS

Pensar e agir são palavras-chave para a evolução da área de Gestão de Pessoas, que, por muito tempo, foram temidas pelos colaboradores das organizações, pois era por meio do departamento de RH que vinham as demissões. Afinal, o RH só “funcionava” para a contabilização de atrasos, faltas e reclamações. Também os chefes de pessoal/coordenadores tinham como principais características a rigidez, frieza, inflexibilidade e o poder. De acordo com “O monge e o executivo (2004, p. 29), o poder é a liberdade para forçar alguém a fazer o que você quer, por causa de sua posição hierárquica, mesmo que essa pessoa não queira fazer o que você disse.”

Nesse viés, grandes organizações começaram a ter a percepção de que o capital humano não deveria ser tratado como um objeto, partindo para o investimento em pesquisas e estudos para que os colaboradores fossem vistos como seres humanos, e não apenas “algo” na empresa.

Por mais que a liderança sempre tenha sido algo real, porém de forma primitiva desde os primórdios, foi em 1911 que surgiu o conceito de liderança por Frederick Winslow Taylor, intitulado o Pai da Administração Científica, a partir da publicação do livro Princípios da Administração Científica. Por meio de Taylor e de vários outros autores, foram surgindo estudos e teorias sobre liderança, formas de liderar, tipos de líderes, e, com isso, as grandes organizações investiram em estudos e pesquisas, implantando tais teorias na prática do dia a dia. Sendo assim, o

conceito de chefe de pessoal passou a ser líder. Essa interação entre líder e colaborador é importantíssima para o clima organizacional, valorização do colaborador e para as metas da organização. Sendo assim, o RH, além de cuidar das admissões e demissões, passou a ser a área de gestão de pessoas de uma organização, onde existem programas de motivação pessoal e coletiva, treinamento e desenvolvimento, valorização do ser humano como humano, e não como objeto de uma empresa, interação entre pessoal e comunicação.

2.3 PROCESSOS DE GESTÃO DE PESSOAS

Sabemos que o capital humano é importante para a empresa, pois é por meio dele que o desenvolvimento organizacional acontece. Diante disso, é de suma importância saber quem se deve contratar, como se deve contratar, como se deve integrar. Idalberto Chiavenato cita seis processos de gestão de pessoas, dentre eles: agregar, aplicar, recompensar, desenvolver, manter e monitorar. No livro “Gestão de Pessoas”, ele explica de forma clara e sucinta cada processo. Segundo Chiavenato (2008), as definições dos Seis Processos de Gestão de Pessoas são:

- a) Processo de Agregar Pessoas – São os processos utilizados para incluir novas pessoas na empresa. Podem ser denominados processos de provisão ou de suprimento de pessoas. Incluem recrutamento e seleção de pessoas;
- b) Processos de Aplicar Pessoas – São os processos utilizados para desenhar as atividades que as pessoas irão realizar na empresa, orientando e acompanhando seu desempenho. Incluem desenho organizacional e desenho de cargos, orientação de pessoas e avaliação de desempenho;
- c) Processos de Recompensar Pessoas – São os processos utilizados para incentivar as pessoas e satisfazer suas necessidades individuais mais elevadas. Incluem recompensas, remunerações e benefícios e serviços sociais;
- d) Processos de Desenvolver Pessoas – São os processos utilizados para capacitar e incrementar o desenvolvimento profissional e pessoal das pessoas. Envolvem seu treinamento e desenvolvimento, gestão do conhecimento e gestão de competências, aprendizagem, programas de mudanças e desenvolvimento de carreiras e programas de comunicação e consonância;

- e) Processos de Manter Pessoas – São os processos utilizados para criar condições ambientais psicológicas satisfatórias para as atividades das pessoas. Incluem administração da cultura organizacional, clima, disciplina, higiene, segurança e qualidade de vida e manutenção de relações sindicais;
- f) Processos de Monitorar Pessoas – São os processos utilizados para acompanhar e controlar as atividades das pessoas e verificar resultados. Incluem banco de dados e sistemas de informações gerenciais.

Como vimos, são vários os processos de gerenciamento de pessoas em uma organização. Entre eles, o ponto em comum que observamos é a importância do indivíduo e seu potencial e como isso ajuda o líder a definir a melhor estratégia e posição para cada um ocupar, a depender dos objetivos da empresa. Desde o recrutamento, atenta-se para os detalhes individuais e a seleção de quem agregará algo de importante, passando pelo início do treinamento e do desenvolvimento deste colaborador, em como desenvolver um ambiente em que ele, como ser humano, sinta-se recompensado e estimulado e, por fim, continuar desenvolvendo esse profissional para gerar mais resultados por meio de um planejamento de treinamento e desenvolvimento contínuos, processo que será esmiuçado nas próximas seções.

2.4 PROCESSO DE TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO

O treinamento e o desenvolvimento são áreas interligadas por semelhanças e técnicas, porém são distintas ao mesmo tempo. O treinamento visa à preparação para ingressar no mercado de trabalho, oferecendo conhecimentos e habilidades essenciais, para que a pessoa possa desenvolver seu potencial no cargo escolhido, e o desenvolvimento é relacionado ao preparo para a vida, em longo prazo, aumentando o aproveitamento e a capacidade dos empregados, satisfazendo suas necessidades e as da organização.

O processo de T&D é essencial para a organização, pois é por meio destes dois elementos que ocorre a capacitação das pessoas, promovendo o ganho de resultado e aumentando, portanto, a performance da organização.

Segundo Chiavenato (1999, p. 295), “treinamento é o processo de desenvolver qualidades nos recursos humanos para habilitá-las a serem mais produtivos e contribuir melhor para o alcance dos objetivos organizacionais”. Já segundo Milcovick e Bourdreal (2000, p. 338):

[...] o desenvolvimento é o processo de longo prazo para aperfeiçoar as capacidades e motivações dos empregados a fim de torná-los futuros membros valiosos da organização. O desenvolvimento não inclui apenas o treinamento, mas também a carreira e outras experiências.

Chiavenato (1999, p. 295) diz que “treinamento é o processo educacional de curto prazo aplicado de maneira sistemática e organizada, através do qual as pessoas aprendem conhecimentos, atitudes e habilidades em função de objetivos definidos”. Outra definição do autor é a de que “treinamento é o processo de ensinar aos novos empregados as habilidades básicas que eles necessitam para desempenhar seus cargos” (CHIAVENATO, 1999, p. 295).

Nos dias atuais, toda empresa deve ter o treinamento e o desenvolvimento vivos e sempre sendo utilizado, pois é uma peça-chave no processo organizacional. Observar essa necessidade e colocá-la em prática devem ser ações presentes diariamente, como descrito por Marras (2000, p. 153):

Além de ser um programa contínuo, pesquisar necessidades de treinamento é também uma responsabilidade compartilhada entre área de Treinamento & Desenvolvimento e todas as demais da empresa. Na verdade, o Treinamento & Desenvolvimento é somente um instrumento integrador e catalizador das necessidades organizacionais, esses encontram-se diretamente ligadas a cada área de trabalho da empresa e são, principalmente, de domínio dos supervisores imediatos.

Antes da aplicação do treinamento, é necessário o levantamento das necessidades da organização, que levará à elaboração ou ao planejamento, à implementação (ou ao desenvolvimento) do treinamento e, por fim, à avaliação dos resultados.

O constante avanço tecnológico e as mudanças no mundo moderno são fatores que implicam as necessidades de aprimoramento técnico e aprendizagem dos colaboradores de uma organização, cada uma com sua individualidade. São caracteres individuais e organizacionais de cada instituição que implicam um aumento da produtividade de suas atividades profissionais. Sendo assim, o ponto comum em todos os treinamentos são os assuntos de políticas da empresa, suas normas e seus planos. Além disso, mesmo colaboradores já integrados e atuantes há algum tempo necessitam se reinventar de acordo com as mudanças que ocorrem (MEIRELES, 2017).

Meireles (2017, p. 184) afirma que “as necessidades de treinamento estão baseadas, praticamente, na percepção dos líderes e também, por que não dizer, dos liderados”. Ambos têm um papel fundamental na determinação do tipo de treinamento a ser aplicado. Esse diagnóstico, usualmente, é obtido com a investigação de alguns pontos como

a avaliação de desempenho; observações constantes das atividades do colaborador; alterações nos postos de trabalho; evidências de ineficiência profissional; conversas com colaboradores que estão de saída e apontam falha no sistema organizacional, operacional ou ambas; apontamentos efetuados em relatórios periódicos; aumento ou diminuição do número de colaboradores; ausência de colaboradores causada por férias, faltas, licenças; modernização dos equipamentos utilizados; verificação da queda da qualidade dos produtos e/ou serviços; constante quebra dos equipamentos, com conseqüente aumento dos custos de manutenção; desperdício em excesso; colaboradores pouco versáteis (MEIRELES, 2017, p. 184-185).

O desenho do treinamento, ou planejamento, segue alguns critérios que norteiam o que faz parte de uma boa estratégia logística. Não só o conteúdo deve estar relacionado com a função que os colaboradores executam diariamente, como também ele deve ser pensado e prático. É nesta etapa que deve responder a algumas perguntas, como qual o número de participantes, qual será a hora, data e local em que ocorrerá, quais recursos serão necessários para a implementação do programa, quantas pessoas e qual o público-alvo, em quanto tempo será aplicado, qual o custo/benefício direto e indireto e como avaliar os resultados do programa de treinamento.

Já a implementação, ou desenvolvimento, é a etapa na qual todo o planejamento se executa, após admitido. De acordo com Meireles (2017, p. 186), “o sucesso dependerá do ambiente onde o treinamento será aplicado e principalmente da atuação do treinador e da efetiva participação dos treinados, em que a motivação deverá ser frequentemente exercitada”. Os treinandos, neste caso, podem estar em qualquer nível hierárquico da empresa, visto que, como já mencionado, os programas de treinamento também se aplicam aos colaboradores já integrados. Do mesmo modo, podem ser os treinandos pessoas da própria organização ou contratados de outras empresas (MEIRELES, 2017).

Assim, define Meireles (2017, p. 186-187) como um treinamento bem executado aquele que

[...] atende às necessidades da empresa, solucionando grande parte de seus problemas; possui qualidade satisfatória com relação ao material utilizado para o ensino; é apoiado totalmente pelo alto escalão da empresa; apresenta treinadores totalmente capacitados para a função, que têm boa comunicabilidade e conhecimento do assunto ministrado;

possibilita que os treinados estejam totalmente focados no aperfeiçoamento de suas funções ou na aquisição de novos conhecimentos.

A última etapa do programa de treinamento é a avaliação dos resultados, que é uma forma de chegar a conclusões quanto à efetividade da implementação. Não somente isso: os dados recolhidos em um treinamento podem indicar o que deu certo ou errado no programa como um todo, usando esse conhecimento a respeito da própria organização e seus colaboradores para implementar um treinamento cada vez mais eficiente, de acordo com a visão estratégica da empresa. Uma avaliação pode ser mesurada em três níveis, a saber: um primeiro nível, o organizacional, que tem impacto na eficácia e eficiência, melhorias na relação entre a empresa e seus colaboradores e a ampliação da compreensão das mudanças ou inovações por vir. No nível dos Recursos Humanos, verifica-se o comportamento dos colaboradores, implicando, em caso de êxito, geralmente, uma baixa na rotatividade do pessoal, diminuição no número de faltas, acréscimo aos seus conhecimentos e atitudes aperfeiçoadas para melhor rendimento da organização (MEIRELES, 2017).

Muitas empresas ainda deixam de investir em treinamentos por medo da perda do investimento aplicado. Entre os empresários, o maior deles é o desligamento do treinado, ou pior, sua saída para uma empresa concorrente. O retorno financeiro de um programa de treinamento nem sempre é em curto prazo. Meireles (2017, p. 188) conta, em relação ao retorno financeiro, que “a experiência tem demonstrado que a maioria dos treinamentos, principalmente que agrega valores financeiros, é de longo prazo”.

É possível minimizar os riscos da perda do investimento aplicado, por vezes inevitáveis, mas, para isso, é necessário conhecer o melhor tipo e método que esteja alinhado com o objetivo da organização em questão.

2.5 T&D E SUAS TIPOLOGIAS

Para que haja um treinamento e desenvolvimento adequado, a empresa precisa conhecer o perfil de todos os seus colaboradores, no intuito de que se saiba, assim, quem será treinado e suas necessidades. Através disso, identifica-se qual tipo de treinamento, qual metodologia e forma será utilizada. Segundo Chiavenato (2010, p. 373),

[...] as necessidades de treinamento são as carências de preparo profissional das pessoas. A necessidade de treinamento é uma área de informação ou de habilidades que um indivíduo ou grupo precisa desenvolver para melhorar ou aumentar a sua eficiência, eficácia e produtividade no trabalho.

Ainda conforme o mesmo autor:

[...] o desenvolvimento de pessoas está mais relacionado com a educação e com a orientação para o futuro do que o treinamento. O desenvolvimento está mais focalizado no crescimento pessoal do que empregado e visa à carreira futura e não apenas o cargo atual. (CHIAVENATO, 2010, p. 409).

Cada tipo de treinamento tem suas vantagens e desvantagens. São definidos como tipos de treinamento o presencial, a distância, a serviço, rodízio, estágio, visita técnica, reuniões informais, encontros de disseminação de treinamento, palestras, workshops, seminários, congressos e conferências.

O treinamento presencial é realizado com a presença física do treinando e do treinado. Entre suas maiores vantagens, está a proximidade entre os profissionais que permite um *feedback* mais aprofundado, o que lhe facilitará lidar com aquilo que será rotina no dia a dia de suas atividades profissionais (MEIRELES, 2017).

O treinamento a distância tem como característica a separação física entre instrutor e treinando, facilitada pela tecnologia de comunicação e que, por isso mesmo, tem como a maior vantagem a remoção desta barreira do mundo moderno, permitindo que treinandos de todas as idades, independente da distância a que estejam ou do horário (que pode ser flexibilizado) participem do programa. Meireles (2017, p. 182) diz que “é uma forma também de democratizar o ensino e de baratear os custos, pois, com um número maior de participantes, a tendência é que eles sejam diluídos”.

O rodízio consiste no remanejamento do posto de trabalho de determinado setor, permitindo ao colaborador ter uma visão mais ampla em relação à logística e a sua função. É uma ótima forma, também, de evoluir gradativamente o nível das tarefas, das mais simples às mais complexas, o que garante aos instrutores uma melhor avaliação dos treinandos em questão. Usualmente, no rodízio, visa-se ao aprimoramento do colaborador por meio dessas mudanças no posto de trabalho (MEIRELES, 2017).

As visitas técnicas permitem aos colaboradores conhecerem outros setores da própria ou de até outras organizações por meio da observação de fora do ambiente usual de sua função, o que favorece uma visão técnica do processo envolvido (MEIRELES, 2017).

Santos (2011) ainda cita como outros tipos de treinamento:

- a) Treinamento e Serviço (TES) – é o treinamento realizado no próprio ambiente de trabalho do funcionário – atual ou futuro – destinado à aquisição de conhecimentos práticos e/ou desenvolvido de habilidades específicas;
- b) Estágio – é a execução de atividades pertinentes à ocupação profissional, mediante a experiência direta e realizada no ambiente de trabalho;
- c) Encontros de Disseminação de Treinamento – têm como objetivo divulgar o conhecimento adquirido por funcionários que participam de treinamento, suplementados por materiais impressos (manuais, apostilas, prospectos, etc.);
- d) Palestras: é apresentação de um assunto específico, seguido de questionamentos e comentários por parte do público;
- e) Workshop: apresentação resumida de um determinado assunto, utilizando técnicas expositivas e/ou vivências com o objetivo de divulgar uma proposta de trabalho;
- f) Seminário – evento que reúne especialistas – de uma ou e mais áreas de conhecimento – com o objetivo de promover (ou ampliar) o debate sobre um tema específico, a partir de enfoques diferentes; e
- g) Congresso / Conferência – é uma reunião promovida por entidades associativas, visando debater assuntos que interessam a um determinado ramo profissional.

O tipo de treinamento implica diretamente no modo como ele vai ser desenvolvido, seus custos, em que nível isso influenciará os colaboradores no processo de se aperfeiçoarem e, conseqüentemente, corrigir as falhas as quais podem ter levado à implementação deste recurso, ou ainda atestar os resultados com relação às mudanças das quais careciam desses novos conhecimentos e/ou habilidades.

2.6 MODELO DE T&D

A educação clássica pela qual todos nós passamos na escola está, cada vez mais, abrindo espaço para metodologias experimentais e que melhor atraiam a atenção dos alunos. O professor como detentor e doador do conhecimento está, aos poucos, sendo substituído como um

compartilhador ou semeador. Quando se ministram aulas, compartilha-se o conhecimento, visão e experiências com os alunos, que retribuem da mesma forma. Assim, como a relação bilateral entre colaborador e empregador, há uma troca mútua entre treinando e instrutor.

De um lado, a pessoa que deseja se qualificar deve investir tempo, dedicação e, por vezes, dinheiro. De outro, as organizações precisam investir nos seus colaboradores e parceiros não apenas monetariamente, mas também com tempo, recursos, metodologias e projetos educacionais consistentes e duradouros. Quando isso ocorre, há criação de benefícios para todas as partes, além de proporcionar prosperidade para a sociedade (MADRUGA, 2020, p. 16).

O âmago do programa de treinamento é a constituição ou o desenvolvimento de um conhecimento ou habilidade junto aos colaboradores. O alinhamento da metodologia com a prática pode atuar na transformação de pessoas por meio dos princípios andragógicos e heutagógicos. Madruga (2020, p. 16) nos dá a seguinte definição:

A Heutagogia, um termo derivado do grego (heuta = auto + agogus = guiar), tem como base um processo educacional alinhado à tecnologia da informação e à comunicação (TICs), no qual o estudante é o único responsável pela aprendizagem, como é feito no caso do EaD.

Já a Andragogia, para ele, “[...] é a ciência de orientar e aprender e remete ao conceito de educação para adultos; diferentemente da pedagogia, do grego (paídos = criança)” (MADRUGA, 2021, p. 12).

O trabalho na Gestão de Pessoas é um processo mais profundo do que se imagina, já que envolve muitos subsistemas como o mapeamento das competências necessárias, a seleção dos profissionais, suas avaliações e capacitações. Muitas empresas, como citado outras vezes, já encontraram frutos no investimento no capital humano. Segundo Madruga (2020, p. 17), “existem muitas que não incorporaram ainda, em seu DNA, a arte e a técnica de desenvolver pessoas, muitas vezes por acreditar que custa caro e não há benefício”.

Ao contrário do que se pensa, alguns resultados mostram que organizações que investiram em métodos eficientes, sejam eles presenciais ou online, acabaram tendo resultados ótimos, dentre eles, mudanças de hábitos, melhora na autoestima do colaborador ao ser incluído como ser humano, aumento de produtividade, redução de erros comuns, condução pessoal do colaborador a novas descobertas, desenvolvimento de equipes autogerenciáveis, construção de diferenciais competitivos para as organizações, aumento de probabilidade de a empresa se destacar no mercado, resultando, também, no aumento da taxa de fidelização dos clientes, de permanência do

colaborador na organização, elevando o padrão de qualidade dos produtos e serviços, o surgimento de talentos e a profissionalização da empresa, reduzindo o risco de litígios com os clientes (MADRUGA, 2020).

Daí a grande responsabilidade dos gestores das organizações para que o desenvolvimento de competências não seja meramente uma ação de treinamento isolada, sem sentido, mas que esteja alinhado às necessidades organizacionais (MADRUGA, 2020, p. 18).

Madruaga (2020) classifica as competências em quatro categorias distintas, mas normalmente confundidas, o que pode atrapalhar quando a intenção é definir um método de desenvolvimento de pessoas. Apesar das muitas classificações e pontos de vistas, diferentes, de acordo com a experiência e pesquisas de Madruaga (2020, p. 16-18), identificam-se “[...] quatro categorias de competências: quanto ao tipo de aplicação, à abrangência, ao planejamento estratégico e emocional”.

Em relação ao tipo de aplicação da competência, ele continua:

Competência técnica: como o nome já diz, ela é responsável pelo upgrade técnico e instrumental dos alunos. A sua prioridade é voltada para a execução de trabalhos mais especializados que estratégicos. O que vale para a competência técnica é o domínio de uma determinada ferramenta ou tarefa para o sucesso da execução do trabalho com maestria. Exemplos: elaboração de planilhas, relatórios analíticos e procedimentos operacionais (MADRUGA, 2020, p. 25).

Quanto à comportamental, Madruaga (2020, p. 25) nos dá a seguinte definição:

Aquela que conduzirá o indivíduo para níveis mais elevados de relacionamento consigo mesmo e com as pessoas as quais ele interage. A competência comportamental não é de fácil assimilação como a técnica, portanto precisa de instrutores diferenciados. Exemplos: inteligência emocional, trabalho em equipe, proatividade.

Competência híbrida: acumula tanto a natureza técnica quanto a comportamental. Essa é a competência mais complexa e mais difícil de ser desenvolvida. Alguns exemplos: negociação, liderança e comunicação interpessoal. Em muitos casos, as organizações contratam consultorias especializadas em educação corporativa para desenvolver competências híbridas para seus funcionários.

Já em relação à abrangência da competência, segundo Madruaga (2020, p. 25), “para que a missão de uma empresa possa ser cumprida, os que fazem parte dela devem respirar competência organizacional. Um hospital, por exemplo, tem como uma das principais competências organizacionais o compromisso de servir ao próximo”.

A competência departamental é mais visível para cada área especificadamente e, portanto, faz parte da avaliação de desempenho e do desenvolvimento de um setor. Por exemplo, a área de controladoria deve possuir uma competência denominada analítica, para que resultados e cenários possam ser avaliados. A área de RH, por sua vez, deve dominar com maestria a competência de avaliação de desempenho.

Já a competência transversal

[...] não é focada em um departamento, mas em um processo que poderá ser *across organization*, isto é, aquele conjunto de tarefas que não residem em uma única área, pois está em quase todos os departamentos. Como exemplo, a competência de atendimento ao cliente não é exclusividade da área de vendas, pois é necessário que exista interação de diversos outros setores para a satisfação do consumidor (MADRUGA, 2020, p. 26).

Tratando-se da diferenciação proveniente do planejamento estratégico, temos a competência essencial, que, para Madruga (2020, p. 26), “são as competências que asseguram que a empresa pode se manter no mercado e se diferenciar para seu público”. Como referência, ele nos diz que “uma indústria automobilística, por exemplo, apresenta como grande competência essencial a capacidade de estabelecer aliança nos mercados de fornecedores” (MADRUGA, 2020, p. 27).

Por fim, a competência distinta,

assim como a competência essencial essa também é gerada a partir do Planejamento Estratégico e irá ditar o que a empresa terá de tão especial e de tão único que a clientela irá escolhê-la dentre tantas outras opções de empresas concorrentes. (MADRUGA, 2020, P. 27)

Supondo que a competência distintiva de uma indústria de *hardware* seja a fabricação de placas de vídeo, então, ela necessitará criar essa cultura empresarial que faça seus colaboradores se desenvolverem para a continuidade dessa competência distintiva (MADRUGA, 2020).

Tratando-se de competências emocionais, é indispensável conhecer trabalhos que permitem orientar um grupo de treinandos com dinâmicas específicas.

Quanto às competências pessoais, elas foram divididas em três tipos.

Com relação ao autoconhecimento (autoconsciência), os perfis dividem-se em três majoritários. O primeiro, atenção ao emocional, identifica melhor nossas emoções e nos ajuda a entender por que as sentimos, bem como seus efeitos e impactos na performance profissional. O segundo, autoavaliação, revela os limites, as forças e as fraquezas; as pessoas que têm esse tipo de competência são abertas a novas perspectivas e aprendizados, valorizando as experiências próprias. O terceiro, autoconfiança, está relacionado a pessoas

determinadas, capazes de tomar decisões mesmo sob forte pressão e que causam impacto com sua presença. (MADRUGA, 2020, p. 28)

Quanto à atenção social,

[...] os empáticos sabem se colocar no lugar das outras pessoas. As pessoas orientadas ao serviço sabem identificar rapidamente as necessidades dos consumidores e procuram aumentar sua fidelidade e satisfação. Já os mentores buscam desenvolver quem está ao redor, por meio de recompensas e aconselhamento. De forma semelhante, os alavancadores buscam trabalhar a diversidade dos ambientes em que estão envolvidos. Por último, os indivíduos com visão mais política das situações alinham as emoções à sua base de relacionamentos influentes (MADRUGA, 2020, p. 28 e 29).

Por fim, as habilidades sociais também foram divididas. São os influenciadores aqueles habilidosos em persuadir e convencer os que o rodeiam; os comunicadores, pessoas eficientes em transmitir ideias; os líderes, aqueles que inspiram grupos para um melhor desempenho; os catalizadores, reconhecedores sobre a necessidade de mudanças a serem aplicadas e barreiras a superar. Em situações complicadas, os gerenciadores de conflitos são os diplomatas que lidam habilmente com desentendimentos. Estimuladores buscam as relações mutualmente benéficas, enquanto os cooperativos preferem trabalhar com outros em busca de seus objetivos. Já as pessoas grupais conseguem forjar uma equipe sinérgica e com objetivos em comum.

O estudo presente mostra o quanto é importante entender o comportamento humano quando se trabalha com Gestão de Pessoas. Em se tratando de algo profundo e complexo, a decisão de escolher o melhor método de Treinamento e Desenvolvimento está atrelada às necessidades organizacionais e, finalmente, a ter ou não o resultado desejado.

O termo educação é um compromisso, por vezes, difícil de se implementar, já que estratégia e recursos são exigidos. Dito isto, o termo deveria ser empregado não como marketing, mas com precisão. De acordo com Madrugá (2020, p. 61):

A verdadeira Educação Corporativa ocorre quando a organização estabelece um processo contínuo, vigoroso e planejado de implementação de várias modalidades educacionais fundamentadas em métodos e técnicas de ensino estruturados e motivadores, visando ao desenvolvimento de competências nos seus colaboradores e parceiros sem excluir grupos nem cargos.

Muitos se confundem nos termos. Tratam a Educação Corporativa como programas isolados de treinamento que pretendem resolver algum problema particular. “Nesse caso não houve um processo planejado e contínuo para que o ensino fosse destinado a desenvolver e reter o capital intelectual humano, desenvolver e incentivar pessoas, traduzindo-se em resultados para todos”

(MADRUGA, 2020, p. 62). Logo, treinamentos isolados não são uma estratégia consistente para a educação de uma empresa.

Embora uma empresa invista no processo de informação para os colaboradores, não é suficiente para anexar valor aos clientes. A área mais sombria e perigosa, decerto, é quando uma organização sequer tem informações básicas e estruturadas. A ausência de instrução e propósito causa a desordem. Do outro lado, ter uma equipe motivada com ações de estímulo não é tão eficiente, visto que a euforia e a motivação podem durar pouco, caso não haja o desenvolvimento de seus colaboradores. O quadro mais desejável seria aquele no qual a organização tem condições desenvolver e reter seu capital intelectual, também fomentando aos colaboradores o desenvolvimento pessoal em suas carreiras (MADRUGA, 2020).

Devemos fazer a distinção entre a organização que apenas informa e a que atua na transformação dos colaboradores. Somente existirá mudança nas pessoas e elevação das competências se houver um processo educacional instalado, e não apenas a maestria em “emitir comunicados” para os colaboradores. Comunicados são efêmeros, educação é duradoura (MADRUGA, 2020, p. 64).

O processo de T&D em Educação Corporativa vem-se modernizando com a evolução da sociedade. Algumas tendências podem acabar mudando. Assim, seguindo o rumo dessa evolução, surgiu no ano de 1990, em algumas empresas brasileiras, o conceito de Universidade Corporativa, aliada a(à):

1. A queda de qualidade do ensino médio e universitário, convocando empresas de maior porte a investirem na educação de seus funcionários.
2. Ótima capilaridade e capacidade de as consultorias implementarem projetos de T&D junto às empresas.
3. Executivos visionários buscando o melhor para seus colaboradores e clientes.
4. A descoberta de que a educação continuada de colaboradores gera inúmeros resultados, entre os quais a retenção de talentos e o aumento do capital intelectual (MADRUGA, 2020, p. 68).

Segundo Madruga (2020, p. 69):

Meister, em sua obra Educação corporativa: a gestão de capital intelectual através das universidades corporativas, definiu com muita propriedade os cinco pilares que convergiam para a popularização das Universidades Corporativas. A quebra na linearidade e na hierarquia das corporações, levando a uma maior flexibilidade, é o primeiro deles. O segundo liga-se à valorização do conhecimento em todos os níveis, do individual ao corporativo. Já o terceiro trata do conhecimento ao identificar sua rápida obsolescência na atualidade. O quarto pilar é o valor que é dado a aplicabilidade da habilidade a ser retirada para todos os campos da vida. O quinto e o último é o surgimento do panorama de educar para uma perspectiva global de negócio.

Como exemplo, usaremos o Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (Sebrae), cuja visão de UC é tornar acessível a discussão sobre empreendedorismo, não tratando somente como abrir e gerenciar um negócio, “mas também [...] desenvolver habilidades, para que as pessoas se tornem capazes de enfrentar desafios, alcançar objetivos e promover transformações na sociedade” (SEBRAE, 2021).

O Sebrae tem como visão uma noção desafiadora de futuro, de modo que nós, seres humanos, devemos superar obstáculos por meio da aprendizagem. Conseqüentemente, define também onde quer chegar a UC do Sebrae. “Ser reconhecida como uma estratégia educacional para o desenvolvimento de competências, visando ao atendimento de excelência ao empreendedor e à micro e pequena empresa” (MADRUGA, 2020, p. 82).

Entre os valores da UC do Sebrae para o cumprimento de sua missão como organização após definida sua visão de futuro, estão:

Inovação: processo contínuo de renovação organizacional e pessoal, a partir da interação intensiva de aprendizado e experiências internas e externas, que promovam a adequação de estratégias e ou o desenvolvimento e difusão de novos conhecimentos;
 Corresponsabilidade com o aprendizado: compromisso permanente do Sebrae, parceiros, educadores e colaboradores com os resultados;
 Compartilhamento: socialização do saber, estabelecendo conexões e intensificando a comunicação e a interação, de forma coletiva e organizada, visando à construção de um saber comum;
 Flexibilidade: processos e programas com capacidade de ajuste às demandas e necessidades;
 Transparência: critérios claros e compartilhados em todas as etapas dos programas e processos;
 Cidadania: ações pautadas por posturas éticas e socialmente responsáveis;
 Universalização: inclusão de todos os colaboradores internos e externos no processo (MADRUGA, 2020, p. 81 e 82).

Em síntese, sabemos que o processo de treinamento e desenvolvimento faz a diferença em todas as organizações e que o antigo pensamento de recursos humanos como números ou despesas mudou drasticamente, com os investimentos focados na trajetória do colaborador e na retenção de seus recursos intelectuais. Como vimos, o modelo de quatro etapas para a criação de programas de treinamento (a saber: o diagnóstico, planejamento, desenvolvimento e análise de resultados) depende também do conhecimento do gerenciador a respeito dos seres humanos em uma corporação, dos objetivos de cada empresa e de como utilizar o recurso intelectual individual de cada colaborador para, ao mesmo tempo, retê-lo em um ambiente acolhedor, fazê-lo desenvolver-se como pessoa e na sociedade, revertendo isso em benefícios para a própria corporação, como os

resultados obtidos e o diferencial no mercado. Hoje em dia, uma empresa que dá foco aos seus colaboradores tem muito mais chances de crescer no mercado ou sobreviver em períodos de dificuldade.

3 ASPECTOS METODOLÓGICOS

Neste capítulo, pretendemos demonstrar os procedimentos metodológicos do tipo de pesquisa utilizado. Serão descritas as características da pesquisa, seguindo-se com a apresentação do universo e amostra. Logo depois, descreve-se o instrumento de coleta e, ainda, a estratégia de tratamento de dados.

3.1 TIPO DE PESQUISA

O presente trabalho é caracterizado como uma pesquisa quanto à natureza aplicada, pois visa estudar o cenário real do processo de treinamento e desenvolvimento da Real Life Corretora de Seguros LTDA, tendo em vista buscar conhecimentos para fim de resoluções de problemas. Segundo Gil (2019), a pesquisa aplicada tem como estudo a finalidade de resolver problemas identificados no âmbito das sociedades em que os pesquisadores vivem. A forma de abordagem é qualitativa, pois, segundo Denzin e Lincoln (2006), a pesquisa qualitativa é estudada em cenários naturais pelos seus pesquisadores.

Quanto aos objetivos, a pesquisa se apresenta como um estudo de caso de caráter exploratório e descritivo. Segundo Gil (2002, p.41), as “pesquisas exploratórias têm como objetivo proporcionar maior familiaridade com o problema, com vistas a torná-lo mais explícito ou a construir hipóteses, inclui levantamento bibliográfico e entrevistas”. De acordo com Silva & Menezes (2000, p. 21), “a pesquisa descritiva visa descrever as características de determinada população ou fenômeno ou o estabelecimento de relação entre variáveis. Envolve o uso de técnicas padronizadas de coleta de dados: questionário e observação sistemática. Assume, em geral, a forma de levantamento”. Goode e Hatt (1979, p. 421-422) “definem o estudo de caso como um método de olhar para a realidade social”.

3.2 UNIVERSO E AMOSTRA

Segundo Gil (1999), população ou universo é um conjunto de elementos que possuem determinadas características. A população do presente estudo referiu-se a todos os vendedores da Real Life Corretora de Seguros, totalizando um número de 85. Embora o quadro conte com 85

vendedores, em razão da pandemia, do atingimento de metas, do trabalho *home office* e da disponibilidade deles, a pesquisa não foi realizada com todos. Já a amostra é definida por Lakatos e Marconi (2010, p.27) como: “uma porção ou parcela, convenientemente selecionada do universo (população); é um subconjunto do universo”. Sendo assim, a amostra se caracterizou como não probabilística, por acessibilidade e conveniência, que é aquela em que “a seleção dos elementos da população para compor a amostra depende ao menos em parte do julgamento do pesquisador ou do entrevistador no campo” (MATTAR, F. 1996, p. 132). Finalmente, foram entrevistados cinco vendedores, pois eram os que mais estavam presentes na corretora, visto que a pandemia ainda não acabou, e a maioria dos vendedores trabalham em casa. Os selecionados também possuíam mais abertura e intimidade para que a entrevista fosse eficaz.

3.3 INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS

A coleta de dados foi realizada em duas etapas. A primeira abrangeu a observação diária na própria corretora, pois Aragão e Silva (2012, p.50) entendem que a “observação se constitui de uma ação fundamental para análise e compreensão das relações que os sujeitos sociais estabelecem entre si e com o meio em que vivem”.

A segunda etapa foi realizada por meio da entrevista semiestruturada, que está reproduzida no APÊNDICE A. De acordo com Ribeiro (2008, p.141), a entrevista é

[...] a técnica mais pertinente quando o pesquisador quer obter informações a respeito do seu objetivo, que permitam conhecer sobre atitudes, sentimentos e valores subjacentes ao comportamento, o que significa que se pode ir além das descrições das ações, incorporando novas fontes para a interpretação dos resultados pelos próprios entrevistados.

3.4 ESTRATÉGIA DE TRATAMENTO DE DADOS

As informações coletadas nesta pesquisa foram analisadas de forma qualitativa. No caso, os dados coletados foram analisados por meio da análise de conteúdo das falas dos vendedores. Para Demo (1995, p. 32), a pesquisa qualitativa mira nos “[...] aspectos da realidade que não podem ser quantificados, centrando-se na compreensão e explicação da dinâmica das relações sociais”. Já segundo Bardin (2011, p.15), “a análise do conteúdo é um conjunto de instrumentos de cunho

metodológico em constante aperfeiçoamento, que se aplicam a discursos (conteúdos e continentes) extremamente diversificados”.

4 ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS

Neste capítulo, foram analisados os dados coletados por meio das entrevistas em concordância com os aspectos qualitativos descritos na subseção anterior. Em acréscimo às respostas dos cinco vendedores, que responderam às perguntas, foi realizada a observação *in loco* para fins de análise da pesquisadora, conquanto também colaboradora da empresa, constituindo tal ação em um norteamento para alcançar-se os objetivos específicos.

4.1 DESCRIÇÃO DO PROCESSO DE T&D

Esta seção vem responder ao objetivo específico de descrever o processo de Treinamento e Desenvolvimento dos vendedores da empresa em estudo. É a partir dele que identificamos como os colaboradores entrevistados se conectam com estes processos e como isso os influencia no trabalho, de que forma isso se traduz em resultados para a organização e se há um mutualismo entre colaborador e empresa.

Há unanimidade entre os entrevistados quanto à importância do processo de Treinamento e Desenvolvimento. Do mesmo modo, todos relataram ter passado por treinamentos desde a chegada à organização. Por se tratar de uma pequena empresa, o primeiro contato com esse processo é ministrado pelo dono da organização e tem como foco apresentar ao novo colaborador o contato com as situações corriqueiras e a função que vai desempenhar. Nesse sentido, trata-se do segundo passo dos Seis Processos de Gestão de Pessoas (CHIAVENATO, 2008):

Processos de Aplicar Pessoas. São os processos utilizados para desenhar as atividades que as irão realizar na empresa, orientar e acompanhar seu desempenho. Incluem desenho organizacional e desenho de cargos, orientação de pessoas e avaliação de desempenho.

Com relação à tipologia do treinamento ofertado, vai de encontro ao que Santos (2011) definiu como “Treinamento e Serviço (TES): é o treinamento realizado no próprio ambiente de trabalho do funcionário – atual ou futuro – destinado à aquisição de conhecimentos práticos e/ou desenvolvido de habilidades específicas”.

A corretora de seguros trabalha principalmente com a venda de planos de saúde e seguros, e cabe aos gestores comerciais dos produtos o treinamento a respeito dos processos e técnicas de vendas, tal como sobre seus produtos, como nos relata a Vendedora 1: “O segundo treinamento

que é dado/realizado é feito pelas próprias gestoras comerciais das operadoras/seguradoras dos planos/seguros, onde eles vão dar treinamento para os vendedores falando sobre alterações, estratégias de venda.” Aqui, o processo é o conceituado por Chiavenato (2008) como:

Processos de Desenvolver Pessoas. São os processos utilizados para capacitar e incrementar o desenvolvimento profissional e pessoal das pessoas. Envolvem seu treinamento e desenvolvimento, gestão do conhecimento e gestão de competências, aprendizagem, programas de mudanças e desenvolvimento de carreiras e programas de comunicação e consonância.

Conforme relataram os entrevistados, percebe-se também uma universalidade na sensação de satisfação pessoal em relação aos conhecimentos agregados nos treinamentos. Existe também uma correlação perceptível na entrevista entre os treinamentos e os resultados da empresa (o número de vendas). Quanto a isso, podemos destacar a eficiência e a excelência dos treinamentos ministrados, além da necessidade destes para a atuação neste mercado específico, que, em relação ao seu conteúdo didático, segundo um dos próprios entrevistados “[...] visa a capacitação, a instrução e a melhora de cada corretor, seja na área de vendas, seja na área de atendimento das propostas, seja na área de abordagem ao cliente, seja na área de fechamento de vendas [...]” (VENDEDOR 4).

Tais ações de treinamento criam a sensação de um vínculo com a empresa, mais ainda pela necessidade constante de atualizações devido ao mercado mutável das seguradoras, como nos informa uma das entrevistadas:

O processo de treinamento e desenvolvimento colabora em todos os meus aspectos como vendedora, porque a gente sabe que plano de saúde hoje é uma coisa e amanhã já é outra, ele muda sempre. [...] É necessário para nos atualizar em relação às novidades que possam vir a surgir no dia de hoje: questão de carência, contratação, o que o plano está oferecendo, promoção, oferta, o que é que o plano está cobrindo [...] (VENDEDORA 2).

Essa mutabilidade do mercado exige da organização medidas constantes de atualizações dos procedimentos e dados, incentivando-os, conseqüentemente, a ofertar aos colaboradores novos cursos e treinamentos, tendo em vista mantê-los em paralelo com as mudanças. Ocorre uma perceptível relação de dependência entre colaboradores e treinamento, visto que grande parte dos entrevistados relataram sentir-se mais seguros em exercer as suas funções quando recebem treinamento ou algum tipo de instrução específica. Encontra-se, então, uma relação com o que diz Meireles (2017, p. 184): “as necessidades de treinamento estão baseadas, praticamente, na percepção dos líderes e também, por que não dizer, dos liderados”.

Com um produto de fatores variáveis, fica subentendido que o ato de receber algum tipo de instrução está intrinsecamente ligado à sensação de bem-estar em realizar um trabalho com um norteamento, ou seja, em realizar bem sua função, tal como há uma grande vontade por parte dos vendedores de estarem atualizados para exercer seus cargos e, conseqüentemente, gerar resultados para a organização. Pode-se dizer que, neste caso específico, a incorporação de um sistema de T&D está intimamente ligado à empresa devido à sua área de atuação.

Foi identificado um foco específico no conteúdo dos treinamentos ministrados, sendo esse o processo de venda e suas habilidades subseqüentes (atendimento ao cliente, capitalização de clientes, uso do sistema de vendas da corretora, abordagem de vendas, etc.), como relatado em “ele traz confiança para o vendedor de que o treinamento que ela está passando vai nos ajudar como vendedores a evoluir e melhorar nas nossas vendas” (VENDEDORA 1), e também na seguinte resposta:

O treinamento e desenvolvimento para o processo de atuação como vendedor, a gente tem todo o material e todo o conhecimento para dar apoio ao nosso cliente, sabendo que aquela informação que estamos passando é concreta e ajudando a gente a formar estratégias de venda melhor [...] (VENDEDORA 1).

Os entrevistados relataram, ainda, que a empresa oferece treinamentos simples (curtos) e reuniões de *briefing* para cobrir a necessidade de atualizações exigida pelo mercado. Da mesma forma, o uso da ferramenta do *WhatsApp* foi citado como uma tentativa pouco exitosa em disseminar, entre os colaboradores, informações acerca das novidades vigentes.

Em relação aos treinamentos simples citados, vão de encontro ao que Santos (2011) conceitua como “Workshop: apresentação resumida de um determinado assunto, utilizando técnicas expositivas e/ou vivências com o objetivo de divulgar uma proposta de trabalho”.

Conclui-se, nesta primeira parte, que o mercado em que a empresa está inserida demanda uma atualização constante de informações que, em resposta, exige uma capacitação dos vendedores para atuarem conforme as novidades, mas que os treinamentos ofertados pela organização, quando ocorrem, cumprem com seu propósito, trazendo uma sensação de bem-estar aliada ao conhecimento agregado que permite aos vendedores executarem sua função, traduzindo-se em resultados para a própria empresa numa mutualidade benéfica a ambos.

4.2 MELHORIAS NO PROCESSO DE T&D

A segunda subseção trata, especificamente, de pontos a serem melhorados no processo de T&D da empresa, tendo sido um dos objetivos específicos inicialmente traçado. Foram duas perguntas feitas aos entrevistados neste bloco, no qual a dinâmica dos treinamentos começa a ser delineada, assim como há a identificação de alguns pontos a serem esclarecidos, tal como outro ponto unânime levantado pelos entrevistados.

Há uma clara confusão na terminologia entre alguns entrevistados. Como vimos com Chiavenato (1999, p. 295), o “treinamento é o processo educacional de curto prazo aplicado de maneira sistemática e organizada, através do qual as pessoas aprendem conhecimentos, atitudes e habilidades em função de objetivos definidos”. Ou seja, o treinamento e desenvolvimento são dois fatores que visam à apreensão de novas habilidades e posterior desenvolvimento dos colaboradores para realização de suas funções. Em alguns casos, os treinamentos a que os vendedores se referem nada mais são do que reuniões isoladas nas quais há uma troca de informação a respeito das novidades do mercado, havendo a possibilidade de não existir o desenvolvimento de uma habilidade ou do próprio colaborador. Em analogia, podemos dizer que há apenas uma atualização no banco de dados, sem necessidade de aprender uma técnica, habilidade ou competência nova, já que um prévio processo de treinamento agregou aos colaboradores as competências necessárias à sua função na área de vendas. Nesse sentido, temos a dissociação dos termos que Madruga (2020, p. 64) especificou:

Devemos fazer a distinção entre a organização que apenas informa e a que atua na transformação dos colaboradores. Somente existirá mudança nas pessoas e elevação das competências se houver um processo educacional instalado, e não apenas a maestria em “emitir comunicados” para os colaboradores. Comunicados são efêmeros, educação é duradoura.

Separaram-se, então, os treinamentos que visam desenvolver o colaborador e as atualizações, ou comunicados, requeridos para se atuar de acordo com as novidades vigentes no mercado da seguradora.

Com os conceitos esclarecidos, percebe-se que existe um processo exitoso em desenvolver os colaboradores no mercado. Desde a inserção na organização, com o acompanhamento inicial e treinamento dos processos corriqueiros à função, frequentemente, há cursos, a maioria a distância, principalmente durante o período pandêmico entre 2019 e 2021, que buscam desenvolver as habilidades de venda dos colaboradores.

A pandemia teve um impacto direto na mudança do modo como esses treinamentos ocorrem. Anteriormente ao período pandêmico, a grande maioria era feita *in loco*, geralmente na própria empresa, e ministrada por colaboradores das gestoras de seguros e planos de saúde, que iam até o local apresentar o produto, dar instruções sobre suas particularidades, estratégias de vendas e, também, como ocorrem suas interações (a respeito dos planos de saúde) com a Agência Nacional de Saúde Suplementar (ANS). Trata-se, então, de *workshops* e, como conceituado por Santos (2011), “Encontros de Disseminação de Treinamento: têm como objetivo divulgar o conhecimento adquirido por funcionários que participam de treinamento, suplementados por materiais impressos (manuais, apostilas, prospectos, etc.)”.

A evolução da pandemia criou a necessidade de reinventar a maneira como ocorrem esses treinamentos. Atualmente, a grande maioria ocorre de maneira on-line, por meio de videoaulas, plataformas de reuniões (*meeting*), nas quais são ministrados cursos e palestras. Mas, com a flexibilização e o recuo dos números do coronavírus, retomaram-se, aos poucos, encontros presenciais.

Essa mudança súbita que a nova realidade mundial trouxe foi identificada como a causa da maioria dos problemas relatados pelos entrevistados. Em conformidade, sem exceção, eles revelaram sentir falta de mais treinamentos presenciais, e, entre os argumentos expostos, estão o de que a metodologia a distância (EAD) não funciona adequadamente para alguns; que há uma dificuldade em compatibilizar os horários dos colaboradores em períodos fora do horário de trabalho para a realização de cursos ou palestras ao vivo e que o distanciamento social em relação ao contato direto (*in loco*) com outros colaboradores acaba enfraquecendo as relações do time de vendedores.

Não há aparente crítica à excelência dos treinamentos ofertados. Sem exceção, todos declararam satisfação quanto ao conhecimento agregado. A deficiência relatada está nas estratégias de aplicação dos treinamentos e na confusão de definições que, por vezes, leva a misturar reuniões informativas com o processo de T&D.

Vale ressaltar a clareza com que o conhecimento do produto está intimamente ligado ao resultado das vendas. Uma das entrevistadas relata que: “Deveria haver treinamento de todos os produtos. Muitas vezes não o conhecemos por isso não o vendemos” (VENDEDORA 4). Isso reforça como o mercado em que a corretora está inserida necessita de conhecimento específico dos produtos, mas que é necessária uma distinção entre a necessidade de aprender uma habilidade para

a realização de determinado objetivo (desenvolver competências) com a necessidade de atualizar-se em relação aos dados específicos.

Com alguns pontos identificados e a dinâmica delineada, o próximo bloco tratará especificadamente da parte prática, ou seja, das propostas e pontos que poderiam ser melhorados no processo de T&D da organização em estudo.

4.3 PROPOSTAS E PONTOS A SEREM TRABALHADOS NO T&D

O terceiro bloco trata das propostas e pontos a serem trabalhados no processo de T&D na Corretora e vem responder ao último objetivo específico da pesquisa. Foi feita uma pergunta aos entrevistados cujo objetivo era saber quais pontos a serem trabalhados eles poderiam relatar. Diante disso, foram expostas opiniões diferentes e bem válidas para o cenário de treinamento e desenvolvimento. Acredita-se que esses pontos ajudariam amplamente a Corretora nas melhorias.

Como já identificado, um problema corriqueiro entre os colaboradores que atuam na área de vendas é a necessidade de dados atualizados em relação às cotações e outras informações que serão repassadas ao cliente, criando uma necessidade que, até então, é coberta com reuniões online e até a tentativa de usar o aplicativo para disseminar as vigências do mercado.

Por ser uma preocupação constante entre os entrevistados, cabe também aqui propor soluções para esse problema antes de seguir para o processo de treinamento e desenvolvimento, que é o foco do atual estudo. Sendo assim, acredita-se que um sistema eficiente e integrado com os gestores de planos de saúde e seguros, com atualizações automáticas em relação aos dados altamente mutáveis, possibilite uma agilidade não só na repassagem dessas informações aos clientes, mas também na dispensabilidade das reuniões mensais para esses assuntos serem discutidos.

O custo que se traduz aqui é o do tempo. Nesse viés, é necessária a realização das reuniões de forma constante e em dias-chave, para que não seja gerada uma enorme incompatibilidade de horários; também, o uso de aplicativos de mensagens instantâneas fora do horário de trabalho apenas para disseminar essas informações acaba, de um modo ou de outro, atrapalhando o próprio colaborador em sua vida pessoal e, conseqüentemente, no próprio trabalho, visto que, por se tratar de um aplicativo de uso pessoal, confundem-se os dois âmbitos. Nesse caso, é necessário que os horários de abertura e fechamento de corretora sejam cumpridos.

Tratando agora especificadamente do processo de T&D, percebendo-se previamente a falta de planejamento, a solução proposta tem como referência a Educação Corporativa no sentido de que:

A verdadeira Educação Corporativa ocorre quando a organização estabelece um processo contínuo, vigoroso e planejado de implementação de várias modalidades educacionais fundamentadas em métodos e técnicas de ensino estruturados e motivadores, visando ao desenvolvimento de competências nos seus colaboradores e parceiros sem excluir grupos nem cargos (MADRUGA, 2020, p. 61).

Treinamentos isolados não surtem o mesmo efeito de um processo planejado para atingir um fim. “Nesse caso não houve um processo planejado e contínuo para que o ensino fosse destinado a desenvolver e reter o capital intelectual humano, desenvolver e incentivar pessoas, traduzindo-se em resultados para todos” (MADRUGA, 2020, p. 62). Em analogia, podemos dizer que um curso bem estruturado surte melhor efeito que aulas não planejadas. Como exemplo, podemos citar um estudante que pode escolher entre procurar e garimpar o próprio material para estudar determinado assunto, o que demandaria muito tempo e, por vezes, desorganização, ou investir em um curso já estruturado, pensado por pessoas a levá-lo por aquele conhecimento de modo prático, com atenção ao caminho que está sendo trilhado, do básico ao avançado.

O conhecimento está à disposição de todos, ainda mais na era digital, na qual há uma infinidade de materiais disponíveis. Ao mesmo tempo em que isso é um aspecto positivo, é também ruim, pois, como há um enorme montante de opções, deve o indivíduo saber escolher a melhor, e, frequentemente, isso demanda esforço e tempo. Assim, percebe-se que é necessário montar uma estrutura educacional que também guie os colaboradores durante todo o ano em seu desenvolvimento, e nisso consiste o investimento do gestor.

Assim, segundo a definição de Meireles (2017, p. 186-187), um treinamento bem executado aquele que:

[...] atende às necessidades da empresa, solucionando grande parte de seus problemas; possui qualidade satisfatória com relação ao material utilizado para o ensino; é apoiado totalmente pelo alto escalão da empresa; apresenta treinadores totalmente capacitados para a função, que têm boa comunicabilidade e conhecimento do assunto ministrado; possibilita que os treinados estejam totalmente focados no aperfeiçoamento de suas funções ou na aquisição de novos conhecimentos.

Como solução, então, é proposta a implementação de um planejamento anual que determine especificadamente datas, conteúdo didático, dinâmicas e desafios. Falamos aqui do desenho do treinamento, ou planejamento, em concordância. Do mesmo modo, é necessária a implementação desse processo após sua delimitação. Em seguida (acreditando-se ser isto o mais importante, tendo em vista que a empresa em estudo ainda não atua dessa maneira), atenta-se para a última etapa do processo: a análise de dados.

Devido ao fato de o estudo tratar unicamente da área de vendas, o planejamento ocorreria em mutualidade com as necessidades dos colaboradores em sua área de atuação e às necessidades da organização. Nesse sentido, a melhor competência a se ter em vista para desenvolver seria a híbrida, de acordo com a definição de Madruga (2020):

Competência híbrida: acumula tanto a natureza técnica quanto a comportamental. Essa é a competência mais complexa e mais difícil de ser desenvolvida. Alguns exemplos: negociação, liderança e comunicação interpessoal. Em muitos casos, as organizações contratam consultorias especializadas em educação corporativa para desenvolver competências híbridas para seus funcionários.

Há uma necessidade de não só desenvolver a comunicação interpessoal dos vendedores, como também a natureza técnica necessária a lidar com os processos eletrônicos que requerem o mercado mutável da seguradora. O foco do estudo deve ser a área de negociação, com ênfase na atração, negociação e fechamento de vendas, não somente nas regras do mercado. Além disso, o investimento em conhecimento na área de marketing digital poderia acabar agregando tanto ao colaborador quanto à empresa satisfação pessoal e resultados. Na era da informação e da imagem, é um conhecimento cada vez mais necessário e disseminado, podendo elevar a empresa, por meio de seus colaboradores, a atingir novos públicos.

De acordo com o que nos foi relatado, a melhor maneira de ocorrer o processo de implementação seria mediante workshops, que, por serem mais curtos, expositivos e práticos, atenderiam à necessidade do desenvolvimento da competência híbrida. Quanto às palestras, é uma alternativa para a disseminação de conteúdos mais teóricos, como o próprio marketing digital. Com a necessidade dos colaboradores de interação social *in loco* e por se tratar de uma pequena empresa, poderia haver certa facilidade em adequar-se às normas de vigilância para a implementação de treinamentos presenciais.

O Ensino a Distância, conquanto menos custoso, também não atinge todo o público de colaboradores. E, diante da necessidade do desenvolvimento de uma competência híbrida, não

apenas técnica ou teórica, videoaulas ou conteúdos gravados, não ao vivo, sem a interação com o ministrante do curso poderiam acabar não gerando os resultados esperados.

Daí a necessidade (não observada na empresa em questão) da fase da coleta e análise de dados, pois de nada adiantaria planejar, implementar o treinamento e depois não recolher os dados e acompanhar os colaboradores para garantir os resultados, pois a partir daí é que são identificados os problemas, e, conseqüentemente, novas formas de abordagem mostrar-se-iam, de modo que seria possível avaliar até mesmo a diferença entre distintos modos de EaD e seu impacto nos colaboradores, como também compará-los com as implementações presenciais.

Durante o planejamento, é preciso também observar a curva de retenção do conhecimento e abarcar nisso, e ao longo do tempo, Workshops de Reciclagem, com o intuito de relembrar conteúdos e ajudá-los a fixarem melhor. Com a mutabilidade tanto do mercado como do próprio mundo, existe uma necessidade de rever-se assuntos antigos que agora têm novos aspectos.

Assim, o ciclo das três etapas seria devidamente cumprido pensando exclusivamente na área de atuação que estudamos. Desde seu planejamento, a implementação e a análise dos dados e o investimento nos colaboradores, ao invés de simplesmente informações esparsas. Como nos lembra Madruga (2020, p. 64):

Devemos fazer a distinção entre a organização que apenas informa e a que atua na transformação dos colaboradores. Somente existirá mudança nas pessoas e elevação das competências se houver um processo educacional instalado, e não apenas a maestria em “emitir comunicados” para os colaboradores. Comunicados são efêmeros, educação é duradoura.

De acordo com Meireles (2017, p. 188), “a experiência têm demonstrado que a maioria dos treinamentos, principalmente que agrega valores financeiros, é de longo prazo”. Esse investimento trará resultados para a própria organização, satisfação pessoal para o colaborador e uma mutualidade ainda mais benéfica. Verifica-se que há uma correlação muito específica entre os treinamentos, o investimento do gestor e a atenção dada pela empresa aos colaboradores e a transcrição disso em resultados no número de vendas. Sendo assim, um melhor planejamento e obediência ao processo completo de treinamento e desenvolvimento, abarcando as três fases, poderia gerar muito mais resultados à Corretora.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O principal objetivo deste trabalho – analisar o processo de Treinamento e Desenvolvimento dos vendedores na Corretora Real Life – foi atendido. Foi possível descrever, levantar pontos de melhorias e propor um modelo de T&D para os vendedores.

Para isso, atendendo ao primeiro objetivo específico, identificou-se que o processo de treinamento e desenvolvimento atual dos vendedores começa a partir do primeiro contato com o dono da organização, que, por sua vez, passa as informações principais e relevantes das quais o vendedor irá precisar para um começo no mercado. Posteriormente, há treinamentos com as operadoras e seguradoras para a apresentação de novos produtos.

Atingindo o segundo objetivo específico, foram identificados, descritos e analisados os pontos de melhorias junto ao processo de T&D. De forma unânime, os vendedores relatam que os treinamentos são de excelência, porém confundem treinamento e desenvolvimento com algumas reuniões isoladas, nas quais há troca de informação. Os treinamentos em formato EaD não são de grande eficácia, pois as reuniões e treinamentos devem ser *in loco*, sendo dessa forma que acontece a melhor compreensão do conteúdo exposto.

Com o objetivo de sanar esta lacuna e propor um modelo de treinamento e desenvolvimento, atendendo ao terceiro objetivo específico, sugerimos que a empresa traga para os seus vendedores a Educação Corporativa com base na leitura do autor Madruga (2020, p. 61), para quem a verdadeira Educação Corporativa ocorre quando a organização estabelece um processo contínuo, vigoroso e planejado de implementação de várias modalidades educacionais fundamentadas em métodos e técnicas de ensino estruturados e motivadores, visando ao desenvolvimento de competências nos seus colaboradores e parceiros [...]. Identificamos também a necessidade de reuniões mensais com cada operadora e seguradora para a reciclagem e as novidades dos produtos e serviços. Como solução, propõe-se a implementação de um planejamento anual que determine datas, conteúdo didático, dinâmicas e desafios.

Sendo assim, entende-se que foi possível contribuir para a organização pesquisada, mapeando seu processo de T&D e sugerindo um modelo eficaz a partir das informações coletadas e das necessidades da organização. No que diz respeito a contribuições à academia, entende-se que este estudo contribui para a lacuna identificada junto à literatura relacionada ao processo de

Treinamento e Desenvolvimento. Por fim, sugere-se o investimento na Educação Corporativa e no planejamento anual determinante.

REFERÊNCIAS

ARAGÃO, Raimundo Freitas; SILVA, Nubélia Moreira da. **A Observação como Prática Pedagógica no Ensino de Geografia**. Fortaleza: Geosaberes, 2012.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo** (L. de A. Rego & A. Pinheiro, Trads.). Lisboa: Edições 70, 2006.

CARVALHO, P.C. **Administração de Pessoal – Práticas, Técnicas e Leis do Trabalho**. Campinas: Alinea, 2011.

CHIAVENATO, I. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. Rio de Janeiro: Elsevier, 1999.

CHIAVENATO, I. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. São Paulo: Campus, 2010.

CHIAVENATO, I. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. São Paulo: Manole, 2014.

DEMO, Pedro. **Metodologia científica: em ciências sociais**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1995.

DENZIN, N. K. e LINCOLN, Y. S. **Introdução: a disciplina e a prática da pesquisa qualitativa**. In: DENZIN, N. K. e LINCOLN, Y. S. (Orgs.). **O planejamento da pesquisa qualitativa: teorias e abordagens**. 2. ed. Porto Alegre: Artmed, 2006. p. 15-41.

FRANCINI, Caroline. **Gestão de Pessoas nas Pequenas Empresas**. Disponível em: <<https://blog.contaazul.com/gestao-de-pessoas-nas-pequenas-empresas/>>, 2017. Acesso em: 09 de setembro de 2021.

GIL, Antônio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

GIL, A. C. **Gestão de Pessoas: Enfoque nos papéis profissionais**. Rio de Janeiro: Atlas, 2001.

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas S/A, 2002.

GOODE, W. J.; HATT, P. **Métodos em Pesquisa Social**. São Paulo. Companhia Editora Nacional, 1979.

HUNTER, J. C. **O monge e o executivo**. Rio de Janeiro: Sextante, 2004.

IVANCEVICH, J.M. **Gestão de Recursos Humanos**. Porto Alegre: AMGH, 2011.

LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. A. **Técnicas de Pesquisa: planejamento e execução de pesquisas, amostras e técnicas de pesquisa, elaboração, análise e interpretação de dados**. 7. ed. São Paulo, Atlas, 2010.

MADRUGA, R. **Treinamento e desenvolvimento de competências e implementação da educação corporativa**. Expressa, 2020.

MARRAS, Jean Pierre. **Administração de Recursos Humanos: de operacional ao estratégico**. São Paulo: Futura, 2000.

MEIRELES, R. B. **Gestão de pessoas: Princípios para o desenvolvimento humano**. São Paulo: SENAI-SP, 2017.

MATTAR, F. **Pesquisa de marketing**. Ed. Atlas. 1996.

MILKOVICK, G. T.; BOUDREAU, J. W. **Administração de RH**. Editora Atlas, 2000.

JAMES C. HUNTER, **O Monge e o Executivo**; tradução de Maria da Conceição fornos de Magalhães – Rio de Janeiro: Sextante, 2004.

REGINATO, Luiz Fernando; MARCHI, Miriam de. **Capital humano: vencendo a competição pelos talentos: estratégia, métodos e casos**. Porto Alegre: Sulina, 2013.

RIBEIRO, Elisa Antônia. **A perspectiva da entrevista na investigação qualitativa**. Evidência: olhares e pesquisa em saberes educacionais, Araxá/MG, n. 04, p.129-148, maio de 2008.

SANTOS, J. C. S. **Treinamento e Desenvolvimento**. 2015. Disponível em: <https://www.rhportal.com.br/artigos-rh/treinamento-e-desenvolvimento-2/>>. Acesso em: 27/09/2021 às 21:30

SEBRAE. **O Sebrae promove educação empreendedora para todos**. 2020. Disponível em: <https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/sebraeaz/o-sebrae-garante-educacao-empreadora-para-todos,d3d40b1e3de43710VgnVCM1000004c00210aRCRD>>. Acesso em: 09 de outubro de 2021.

SBCOACHING, 2021. **Liderança e coaching**. Disponível em: <https://www.sbcoaching.com.br/lideranca-e-coaching/>>. Acesso em: 09 de setembro de 2021.

SILVA, E. L.; MENEZES, E. M. **Metodologia da pesquisa e elaboração de dissertação**. Florianópolis: UFSC/PPGEP/LED, 2000.

APÊNDICE A – GUIA DE ENTREVISTAS (VENDEDORES)

BLOCO 1 – DESCRIÇÃO DO PROCESSO DE T&D

1. Você já participou de algum processo de T&D realizado pela empresa? Se sim, relate um pouco como foi esta experiência.
2. De que maneira o processo de T&D tem colaborado com a corretora?
3. O processo de T&D tem colaborado de que maneira em sua atuação como vendedor?
4. Na sua opinião, como é realizado o processo de treinamento e desenvolvimento atual para você vendedor(a) na corretora? Quais são suas principais etapas?

BLOCO 2 – MELHORIAS NO PROCESSO DE T&D

5. Na sua opinião, quais os pontos a serem melhorados no processo de treinamento e desenvolvimento na corretora?
6. Esses pontos a serem melhorados impactariam de que maneira em sua atuação como vendedor?

BLOCO 3 – PROPOSTA DE PONTOS A SEREM TRABALHADOS NO T&D

7. Em sua opinião, quais necessidades você teria como pontos a serem trabalhados em novas propostas de T&D?

Documento Digitalizado Ostensivo (Público)

Trabalho de Conclusão de Curso

Assunto: Trabalho de Conclusão de Curso
Assinado por: Maria Sousa
Tipo do Documento: Anexo
Situação: Finalizado
Nível de Acesso: Ostensivo (Público)
Tipo do Conferência: Cópia Simples

Documento assinado eletronicamente por:

- **Maria Karoliny Brilhante de Sousa, ALUNO (20171460043) DE BACHARELADO EM ADMINISTRAÇÃO - JOÃO PESSOA**, em 23/02/2022 14:45:08.

Este documento foi armazenado no SUAP em 23/02/2022. Para comprovar sua integridade, faça a leitura do QRCode ao lado ou acesse <https://suap.ifpb.edu.br/verificar-documento-externo/> e forneça os dados abaixo:

Código Verificador: 446270

Código de Autenticação: 1abfe5bf42

