

FUNDAÇÃO GETULIO VARGAS
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS DE SÃO PAULO

ALEXANDRE ANDREOZZI FELIX

EDUCAÇÃO CORPORATIVA NO VAREJO DE ELETRODOMÉSTICOS E SEGUROS
MASSIFICADOS

SÃO PAULO

2020

ALEXANDRE ANDREOZZI FELIX

**EDUCAÇÃO CORPORATIVA NO VAREJO DE ELETRODOMÉSTICOS E SEGUROS
MASSIFICADOS**

Trabalho Aplicado apresentado a Escola de Administração de Empresas de São Paulo da Fundação Getulio Vargas, como requisito para obtenção do título de Mestre em Gestão para a Competitividade. Linha de Pesquisa: Varejo

Orientador(a): Prof. Dr. Edgard Barki

SÃO PAULO

2020

Felix, Alexandre Andreozzi.

Educação corporativa no varejo de eletrodomésticos e seguros massificados / Alexandre Andreozzi Felix. - 2020.

78f.

Orientador: Edgard Elie Roger Barki.

Dissertação (mestrado profissional MPGC) – Fundação Getulio Vargas, Escola de Administração de Empresas de São Paulo.

1. Educação patrocinada pelo empregador. 2. Aprendizagem organizacional. 3. Planejamento estratégico. 4. Comércio varejista. 5. Seguros. I. Barki, Edgard Elie Roger. II. Dissertação (mestrado profissional MPGC) – Escola de Administração de Empresas de São Paulo. III. Fundação Getulio Vargas. IV. Título.

CDU 378.1

ALEXANDRE ANDREOZZI FELIX

Trabalho Aplicado apresentado a Escola de Administração de Empresas de São Paulo da Fundação Getulio Vargas, como requisito para obtenção do título de Mestre em Gestão para a Competitividade. Linha de Pesquisa: Varejo

Data da aprovação:

____/____/____.

Banca examinadora

Prof. Dr. Edgard Barki

FGV-EAESP

Prof. Dr. Maurício Morgado

FGV-EAESP

Prof. Luís Fernando Varotto

UNINOVE

AGRADECIMENTOS

Em primeiro lugar, agradeço a Deus, pois, em um dos momentos mais difíceis e conturbados da minha vida enquanto eu cursava o mestrado, deu-me forças e me guiou rumo a um novo sentido na vida e ensinou-me a importância de ser resiliente.

Aos meus pais, Jane e Antônio Sérgio, que me acolheram com palavras de apoio e de incentivo para que eu não desistisse dos meus objetivos; por estarem sempre ao meu lado nas mais difíceis decisões, por me ensinarem valores e, constantemente, demonstrarem a importância de manter o equilíbrio entre a vida pessoal e profissional.

De forma especial, devido à importância na minha vida, agradeço imensamente à minha nova família que formei com minha amiga e companheira Chaiene e a minha filha Gabriela Berto Félix, por acreditarem no meu potencial, por darem sentido à minha vida, por me compreenderem nesse período conturbado e me incentivarem a concluir o trabalho de mestrado.

Aos meus irmãos, Cynthia e Maurício, à avó Lourdes e aos amigos Valdemar e Fernanda, que, com paciência, incentivaram-me durante toda a jornada.

Ao meu orientador, Edgard Barki, por não me deixar desistir na etapa final da conclusão do meu trabalho aplicado para defesa na banca; por sempre exigir de mim o aprimoramento contínuo na entrega das diversas etapas do trabalho durante o período da sua orientação; por toda dedicação e interesse em enriquecer a minha pesquisa.

À excelente profissional Fernanda, por todas as dicas e suportes na construção desta pesquisa; aos colegas profissionais da Benoit, que me incentivaram; aos colegas e professores do mestrado do MPGC da FGV-EAESP, pelo enriquecedor compartilhamento de experiências e pela parceria ao longo do curso.

E, por último, mas não menos importantes, agradecimentos aos entrevistados que dispenderam de seu precioso tempo para participarem da entrevista da minha pesquisa, dedicando, muitas vezes, seu tempo livre no final do dia, após a jornada de trabalho, para me atender e contribuir com meu trabalho de mestrado.

RESUMO

O mercado de varejo de eletrodomésticos e seguros massificados passou por significativas mudanças, ao longo das últimas décadas. A implementação de modernas e sofisticadas tecnologias resultou em novos métodos de vendas, em novos perfis de liderança e, principalmente, num público-alvo mais informado e exigente, obrigando as empresas a se atualizarem constantemente. A Educação Corporativa mostrou resultados positivos, o que ocasionou sua expansão entre as organizações, que passaram a perceber o desenvolvimento de recursos humanos, os treinamentos como investimentos no capital humano, como uma ferramenta essencial para alcançar boas práticas na indústria varejista e dos seguros massificados.

Devido à grande relevância da implementação da Educação Corporativa, este estudo visa elucidar como as empresas veem essas práticas que estão se consolidando cada vez mais. Assim, buscou-se, por meio de uma pesquisa exploratória qualitativa, compreender o modo como as organizações se posicionam e atuam no mercado atual. A pesquisa foi realizada com gestores e diretores de lojas de eletrodomésticos e com diretores de seguradoras especializadas em seguros massificados. A análise, que destacou as práticas da educação corporativa, foi dividida em oito partes: Relevância da Cultura Organizacional; Relevância da Educação Corporativa; Relevância do Gerente de Loja; Relevância da Capacitação Comportamental; Práticas de Educação Corporativa; Impacto da Educação Corporativa na Venda de Seguros; Impacto da Educação Corporativa nas Vendas, Educação Corporativa no Varejo de Eletrodomésticos.

A conclusão do estudo evidencia que a Educação Corporativa se alinha à cultura organizacional; logo, é de suma importância a atuação satisfatória das lideranças que desempenham papéis de destaque nas empresas. O estudo também permitiu compreender que as empresas varejistas passaram por diversas mudanças ao longo dos anos, a fim de atender as demandas do mercado. Essas constantes variações impulsionam as organizações a se reinventarem o tempo todo, através de treinamentos, em busca da excelência.

Palavras-chaves: Educação Corporativa. Gestão estratégica. Varejo de eletrodomésticos. Seguros Massificados.

ABSTRACT

The retail market for household appliances and mass insurance has undergone significant changes over the past decades. The implementation of modern and sophisticated technologies has resulted in new sales methods, new leadership profiles and, above all, a more informed and demanding target audience, forcing companies to constantly update themselves. Corporate Education has shown positive results, which has caused its expansion among organizations, which started to perceive human resources development, training as investments on human capital, as an essential tool to reach good practices on the retail and mass insurance industry.

Due to the great relevance of the Corporate Education implementation, this study aims to elucidate how the companies see these practices that are being consolidated each time more. Thus, it was sought, through a qualitative exploratory research, to understand how organizations position themselves and act in the current market. The research was carried out with managers and directors of household appliance stores and with directors of insurance companies specialized in mass insurance. The analysis, which highlighted the practices of corporate education, was divided into eight parts: Relevance of the Organizational Culture; Relevance of Corporate Education; Relevance of the Store Manager; Relevance of Behavioral Training; Corporate Education Practices; Impact of Corporate Education on Insurance Sales; Corporate Education Home Appliance Retail.

The conclusion of the study shows that Corporate Education is aligned with the organizational culture; therefore, the satisfactory performance of leaders who play prominent roles in companies is of utmost importance. The study also allowed us to understand that retail companies have gone through several changes over the years in order to meet market demands. These constant variations drive organizations to reinvent themselves all the time, through training, in search of excellence.

Keywords: Corporate Education. Strategic management. Home appliance retailing. Massified Insurance.

LISTA DE FIGURAS

Figura 01 – Quadrantes da Educação Corporativa.....18

Figura 02 – Clusterização das Empresas analisadas nos Quadrantes da Educação Corporativa.....38

LISTA DE QUADROS

Quadro 01 – Diferença entre aprendizado presente e tendências futuras na EC.19-20	
Quadro 02 – Perfil dos Entrevistados.....	30

LISTA DE TABELAS

Tabela 01 – Comparação da Revisão da Teoria com a Análise das Entrevistas 57-64

SUMÁRIO

CAPÍTULO 1 - INTRODUÇÃO	12
CAPÍTULO 2 - REVISÃO DA LITERATURA	15
2.1 Educação Corporativa	15
2.2 Tendências da Educação Corporativa	19
2.3 Práticas de Educação Corporativa	21
2.4 Seguros Massificados	26
CAPÍTULO 3 - PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	29
CAPÍTULO 4 - ANÁLISE DOS RESULTADOS	31
4.1 Relevância da Cultura Organizacional	31
4.2 Relevância da Educação Corporativa	34
4.3 Relevância do Gerente de Loja	39
4.4 Relevância da Capacitação Comportamental	40
4.5 Práticas de Educação Corporativa	43
4.6 Impacto da Educação Corporativa nas Vendas de Seguros	50
4.7 Impacto da Educação Corporativa nas Vendas	53
4.8 Educação Corporativa no varejo de eletrodomésticos	56
CAPÍTULO 5 - CONSIDERAÇÕES FINAIS	65
5.1 Limitações do Trabalho	67
5.2 Trabalhos Futuros	67
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	68
APÊNDICE A- ROTEIRO DE ENTREVISTAS COM GERENTES DE LOJA	75
APÊNDICE B- ROTEIRO DE ENTREVISTAS COM DIRETORES DE SERVIÇOS E SEGURADORAS	77

CAPÍTULO 1 - INTRODUÇÃO

Diante de um cenário extremamente competitivo, que exige das empresas melhorias constantes, as organizações estudam e praticam continuamente métodos capazes de melhorar seu desempenho. Essa busca, que deve ser frequente e ampla, é essencial para que os produtos e serviços atendam às expectativas do público consumidor, que é notadamente cada vez mais exigente (SILVA et al., 2017).

Entre as abordagens para atingir uma performance organizacional melhor, a Educação Corporativa surge como uma proposta de grande alcance, sobretudo, quando o interesse é a busca por melhorias significativas a longo prazo (CARVALHO, 2015).

A Educação Corporativa caracteriza-se por coordenar ações de gestão de pessoas e de gestão de conhecimento. A união das duas produz estratégias capazes de promover melhorias para que as organizações consigam alcançar seus objetivos organizacionais.

A prática da Educação Corporativa busca desenvolver nos colaboradores, habilidades e capacidades profissionais específicas de acordo com a cultura e os objetivos organizacionais da empresa (MOSCARDINI; KLEIN, 2015). Dessa forma, compreende-se que a educação corporativa é uma estratégia que alinha gestão de pessoas, gestão do conhecimento e resultados. Para que os objetivos sejam alcançados, é preciso identificar competências individuais e coletivas, por meio da implementação da gestão do conhecimento.

Contudo, a Educação Corporativa vai muito além de um processo de expansão e de aprofundamento dos conhecimentos técnicos dos funcionários e prestadores; ela também diz respeito a um movimento de adequação entre o desenvolvimento pessoal e o coletivo (EBOLI, 2005; SOKOLOVA, 2011; ALAM et al., 2011). Ou seja, uma vez que a Educação Corporativa desenvolve e aprofunda novas capacidades e habilidades dos profissionais, ela incorpora essas características à rotina organizacional, unindo os interesses da organização e o das pessoas envolvidas, fazendo com que o desenvolvimento do coletivo e institucional impacte diretamente o crescimento individual dos profissionais.

As organizações cada vez mais têm buscado alinhamentos que deem maior velocidade aos processos de trabalho, desenvolvendo estratégias de aprendizagem para adequar-se às constantes mudanças. De acordo com Morais (2010), as lideranças têm grande influência nesse processo de desenvolvimento e de aprendizagem. É através da capacitação do capital humano e do incentivo, que a equipe pode desenvolver-se. Para isso, é fundamental conhecer o perfil de cada um dos colaboradores e suas potencialidades como grupo (EBOLI, 2010).

As contribuições da Educação Corporativa tornam-se ainda mais pertinentes em contextos em que há um nível elevado de concorrência e de competitividade, caracterizado por uma intensa disputa entre diversas organizações por posições de destaque no mercado. É o caso do setor do varejo de eletrodomésticos.

Um dos serviços oferecidos nesse setor é o de seguros massificados, um mercado que engloba diferentes produtos, como seguro individual, seguro de viagem, seguro residencial, seguro de garantia estendida, seguro prestamista, entre outros. Sua principal característica é garantir praticidade ao cliente, pois oferece ao usuário uma alternativa mais acessível em termos de garantias importantes, de acordo com as necessidades específicas de cada cliente.

Nesse setor, as práticas relacionadas à Educação Corporativa podem contribuir com a venda de seguros massificados, porque prepara os profissionais envolvidos para demonstrarem ao público-alvo, todos os benefícios que podem ser obtidos por esse modelo.

Por ser um tipo de produto de seguro que, como o próprio nome sugere, depende da massificação, ou seja, da adesão popular aos produtos e serviços, é essencial que as equipes profissionais estejam alinhadas aos objetivos organizacionais, garantindo que as metas sejam atingidas. Em outras palavras, num mercado em que os serviços e produtos se justificam, sobretudo, pela quantidade de clientes, deve-se investir em estratégias e abordagens capazes de mobilizar todos os esforços em torno de objetivos e metas muito bem definidos.

É nesse sentido que surge o enfoque da presente pesquisa: discutir como a Educação Corporativa influencia as vendas dos seguros massificados no varejo de

eletrodomésticos. Assim sendo, o objetivo deste trabalho é analisar como as práticas da Educação Corporativa podem contribuir para melhorar as vendas dos seguros massificados no varejo de eletrodomésticos.

Os objetivos específicos são:

1. Analisar como a Educação Corporativa está inserida nas organizações do setor de varejo de eletrodomésticos no Brasil.
2. Identificar quais as práticas utilizadas pelas empresas de varejo e seus propósitos.
3. Compreender como as práticas de Educação Corporativa influenciam a venda de produtos e seguros massificados no varejo.
4. Analisar como empresas de diferentes portes compreendem a importância da educação corporativa e sua influência na atuação dos vendedores de produtos e seguros massificados.

Para tanto, na sequência da introdução, apresenta-se e discute-se o Referencial Teórico, cujo objetivo é, através de uma revisão bibliográfica, levantar as principais formulações teóricas acerca do tema principal. Posteriormente, descreve-se a metodologia da pesquisa, seguida da análise dos resultados. Finalizando o trabalho, são apresentadas as considerações finais, limitações e implicações práticas.

CAPÍTULO 2 - REVISÃO DA LITERATURA

Nesta revisão teórica, abordam-se autores e obras que situam a prática da Educação Corporativa, analisando como ela se desenvolve no Brasil e como suas contribuições impactam as organizações da atualidade. Assim, este capítulo está dividido em 3 partes: (a) uma introdução aos conceitos de educação corporativa; (b) as tendências relacionadas à educação corporativa; (c) práticas adotadas pelas organizações em relação à educação corporativa.

2.1 Educação Corporativa

A Educação Corporativa pode ser definida como sendo as práticas educacionais que a empresa incentiva, visando metas futuras, com o propósito de desenvolver competências críticas para sua estratégia de negócio (EBOLI, 2004; GOULD, 2005; MEISTER, 1999).

Segundo Eboli (2002), Educação Corporativa é um sistema eficaz desenvolvido por empresas com concepções de implantação e de cultura, voltadas à aprendizagem, cujo objetivo principal é gerar maior vantagem competitiva para a organização. Não se refere apenas à qualificação dos colaboradores e a treinamentos empresariais, mas também diz respeito ao incentivo à aprendizagem contínua, à padronização e à estruturação do conhecimento, agregando assim maior valor à empresa.

De acordo com Jeanne (1999), a Educação Corporativa é um “guarda-chuva” utilizado de forma estratégica pelas empresas, com o objetivo de educar e de capacitar funcionários, comunidade e clientes. Esse modelo é sustentado pela “sociedade de conhecimento”, que é a transformação social por meio do conhecimento do indivíduo. Como consequência, é possível o surgimento de um novo modelo de perfil de colaborador e de gestor, mais comprometido com as soluções dos problemas, mais capacitado para realizar trabalhos em grupos, o que contribui diretamente com o desenvolvimento de competências individuais, com a integração na forma de agir e de pensar, com absorver desafios e assumir responsabilidades para a implementação dos novos programas educacionais, quando se deseja alcançar maiores vantagens frente

ao mercado (QUARTIERO; CERNY, 2005; EBOLI, 2004). O tema Educação Corporativa surgiu nos Estados Unidos, em meados da década de 1950, através de empresas que desejavam conquistar vantagens competitivas para liderarem no mercado (QUARTIERO; BIANCHETTI, 2005). Já no Brasil, esse tema surge no final do século XX, com o objetivo de otimizar as estratégias empresariais através do desenvolvimento educacional dos colaboradores, clientes e parceiros, unindo gestão do conhecimento e de pessoas para ampliar as capacitações organizacionais e as competências (EBOLI, 2004; MEISTER, 1999).

A Educação Corporativa ganhou destaque nos anos 90, junto ao Programa Brasileiro de Qualidade e Produtividade – PBQP, no governo de Fernando Collor de Mello. A Educação Corporativa é vista como um processo evolutivo na área de Gestão de Pessoas, com o objetivo de melhorar a qualidade da força do trabalho no gerenciamento estratégico da educação e dos treinamentos (MEISTER, 1999).

Antigamente, a maioria das organizações priorizava os processos e os lucros, considerando o capital humano apenas um mero recurso (LACOMBE; HEILBORN, 2006). Entretanto, constatou-se que os resultados provêm de estratégias. Assim, para que os objetivos e metas fossem alcançados, era preciso mobilizar pessoas e incluí-las nos métodos de ação desenvolvidos pela empresa. Abandonou-se assim o modo tradicional e passou-se a investir em qualidade, competitividade, conhecimento, produtividade, buscando conhecer melhor os diferentes públicos para melhor atendê-los (BITENCOURT, 2010).

Em virtude das constantes mudanças de comportamento do mercado, muitas empresas já trabalham com maior consciência da importância de desenvolver seus colaboradores com base na Educação Corporativa. Nesse sentido, há a necessidade de desenvolver competências-chaves e aprendizados para bem conduzir o negócio e, como eixo central, as competências dos indivíduos (CROSSAN, LANE, WHITE, 1999).

Para Crevani et al. (2010), há necessidade de desenvolver, não lideranças (processo coletivo), mas um novo perfil de gestor e de líder (indivíduo), direcionado a um maior engajamento entre os liderados. Já para Yammarino e Cullen (2014), tanto nas relações formais como nas informais, é necessário o engajamento coletivo na

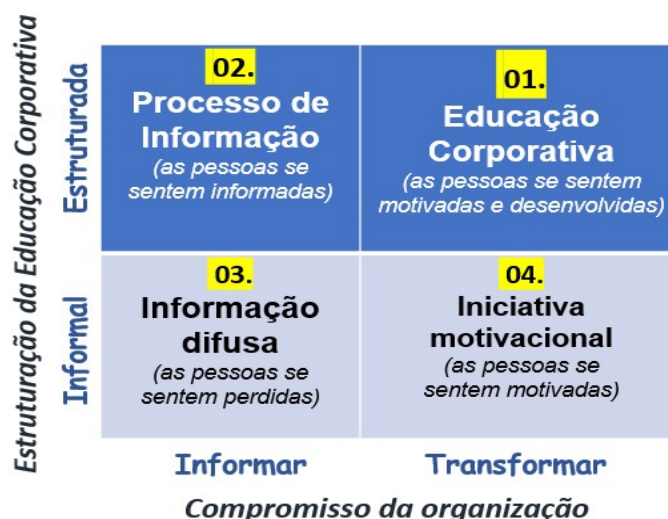
liderança de entidades maiores, isto é, diversos indivíduos, integrados, devem compartilhar, de forma integrada, o papel de líder, para enfrentar ambientes cada vez mais complexos e competitivos.

Considerando a diversidade de informações disponíveis, a gestão do conhecimento é fator preponderante para alcançar vantagem competitiva na economia global através do desenvolvimento de ferramentas, como inteligência artificial, gerenciamento da informação, entre outros. Segundo entendimentos mais atuais, a gestão de conhecimento é um processo baseado em competências, habilidades e atitudes (GONÇALO; BORGES, 2010).

Uma vantagem competitiva sustentável a longo prazo é a capacidade de aprender de forma mais ágil do que os concorrentes; porém, o desafio é manter as pessoas contínua e sistemicamente atualizadas em suas competências principais, as competências básicas para o negócio, que se referem, inicialmente, aos seus cargos (RIBEIRO, 2012).

Segundo Madrugada (2018), é possível diferenciar a Educação Corporativa de outros estágios de disseminação da informação, conforme os Quadrantes da Educação Corporativa, ilustrados na Figura 01.

Figura 01 - Quadrantes da Educação Corporativa



Fonte: Madrugada (2018, p. 33).

O **Quadrante 1** é o desejável, pois torna as pessoas mais desenvolvidas em suas competências, ao mesmo tempo que as estimula para colocá-las em prática. A empresa possui capacidade para desenvolver e reter o capital intelectual, sendo possível oportunizar aos colaboradores, o desenvolvimento de suas carreiras.

Segundo o **Quadrante 2**, mesmo que haja o envio de informações da empresa aos funcionários, elas não são suficientes para agregar valor aos clientes. Investindo em modelos mais qualificados de ensino e de Educação Corporativa, com o tempo, passará para o quadrante 1.

Já o **Quadrante 3** é uma área de risco e perigosa, um ponto vulnerável da organização, pois os colaboradores não recebem de forma estruturada as informações consideradas básicas. Neste quadrante, constata-se fortemente a desorganização e a ausência de propósitos para desenvolver a equipe.

Para finalizar, no **Quadrante 4**, também são visíveis os riscos para a empresa, devido aos sucessivos estímulos. A motivação dura pouco, porque a empresa não consegue desenvolver seus colaboradores; somente emite estímulos externos. O risco é que, após a euforia, a tendência é migrar involuntariamente para o quadrante 3.

Segundo a análise de Eboli (2004), existem alguns entraves que tornam esse processo desafiador, como, por exemplo, a resistência interna, tanto das equipes de base até das do alto escalão da empresa, bem como o desinteresse da companhia em investir nesta ferramenta de desenvolvimento do seu colaborador, o que torna mais lenta ou até mesmo inviável a implementação da Educação Corporativa.

2.2 Tendências Da Educação Corporativa

As tendências da Educação Corporativa são as de que o desenvolvimento deve ser centrado no indivíduo em vez de ser exclusivamente de interesse da organização. A empresa deve investir em recursos e conteúdo que sirvam de apoio ao crescimento dos seus colaboradores, em vez de assumir a postura de prestadora central, única e exclusiva de treinamentos. O estudo “*The new organization: different by design*”, fonte adaptada por Bersin (2016), estabelece comparações entre a aplicação da educação corporativa no presente e como será no futuro, conforme demonstrado no (Quadro 01).

Quadro 01 - Diferenças entre o aprendizado no presente e as tendências futuras na EC

Presente	Futuro
Foco no treinamento interno da organização.	O treinamento é externo (a organização convida profissionais de empresa externas), em diferentes fontes.
Os instrutores cuidam de todos os processos: aplicação, logística, produção e avaliação.	Os instrutores são especialistas em cada uma das etapas.
O aprendizado é um programa corporativo criado e aprovado pela equipe de Treinamento e Desenvolvimento.	O aprendizado é uma experiência em um ambiente que possui conteúdos e materiais externos, envolvendo profissionais especializados.

O treinamento de desenvolvimento é imposto aos cargos e às necessidades que a empresa identifica.	Os colaboradores buscam oportunidades de desenvolvimento profissional.
O aprendizado se baseia num portfólio de cursos dentro da plataforma corporativa.	São ofertados trocas de experiências com especialistas, cursos, vídeos e informações, para obter mais conteúdo.
O treinamento é pautado por leituras com títulos fornecidos pelo educador.	O treinamento é direcionado à experiência através de simulações de estudos de caso.
As habilidades específicas são aprendidas de forma direta.	O educador facilita o processo para adquirir o conhecimento.
A empresa lidera o treinamento, sua ferramenta e o foco através da divisão do modelo 70:20:10. Ou seja, 70% da experiência é gerada pelo aprendizado adquirido pela prática (Fazer); 20% de envolvimento adquirido pelo compartilhamento (Trocar); 10% do treinamento é o aprendizado adquirido pela teoria (Saber).	A organização fornece suporte ao treinamento interno ou externo, utilizando as experiências de profissionais e sociais.
Todo aprendizado é orientado rigidamente pelas competências.	As organizações criam estruturas direcionadas para o conhecimento amplo.

Fonte: adaptada de Bersin (2016).

O papel principal da empresa neste processo de capacitação profissional é ofertar conteúdo inteligente, tecnologias na medida correta, instrutores especializados e ferramentas que facilitem o aprendizado dos colaboradores, seja ele, presencialmente, *blended* ou *on-line*. As organizações, de acordo com as tendências, devem evitar os treinamentos impositivos, muitas vezes, encarados como “adestramento” por seus colaboradores, ou seja, devem permitir que eles construam juntos o conjunto de aprendizagens. Na próxima seção, exemplificamos algumas das principais práticas

aplicadas na Educação Corporativa, que possibilitam um desenvolvimento com qualidade do colaborador para exercer sua atividade profissional.

2.3 Práticas De Educação Corporativa

Para a capacitação e o desenvolvimento de pessoas por meio da Educação Corporativa, são utilizadas variadas práticas. O público-alvo, na maioria das vezes, são os gestores, clientes, colaboradores, fornecedores e a comunidade, enquanto o corpo docente é formado por executivos das instituições corporativas e líderes, como forma de “gerar valor para a cadeia Produtiva”. Com a utilização da própria força de trabalho, é possível gerar mais benefícios à organização (MARTINS, 2014). As principais práticas são:

1. Autoinstrução
2. Aulas expositivas
3. Debates
4. Aprendizagem baseada em problemas
5. Estudo de caso
6. Dramatização
7. *Workshop* ou oficinas de trabalho
8. *Benchmarking*
9. *Job rotation*
10. Participação em projetos
11. Jogos
12. Comunidades de prática
13. *Coaching*
14. *Mentoring*

A definição comum de “Autoinstrução”, segundo os autores Fulmer e Gibbs (1998); Pacheco, Scofano, Beckert e Souza (2009); Antonello e Godoy (2011), é que as

organizações devem aplicar a aprendizagem autodirigida, pois o indivíduo, através de sua maturidade, busca o conhecimento necessário, tornando possível sua aplicação quando o colaborador recebe conteúdos escritos ou por meio eletrônico para estudar, onde e como lhe for mais adequado. Pacheco et al. (2009); Antonello e Godoy (2011) entendem como “Aulas expositivas”, quando os indivíduos aprendem num ambiente fixo, como numa sala de aula ou de treinamento, mediados por um instrutor ou professor, ou seja, ocorre através da representação de uma atividade educacional formal, em que há uma programação, local e conteúdo predefinidos.

Meister (1999), Pacheco et al. (2009) e Antonello et al. (2011) definem o “Debate” como um tipo de prática que permite a discussão e a reflexão coletiva, que ocorre através de seminários, congressos, simpósios, discussão de leituras, entre outras possibilidades. Através da linguagem e do convívio, é possível absorver e interpretar o conhecimento.

Junto com os autores já citados, Milhem, Abushamsieh e Aróstegui (2014) compreendem que a “Aprendizagem baseada em problemas” envolve a resolução de problemas identificados no contexto dos próprios aprendizes, relacionados às suas atividades na organização. Ela ocorre a partir da identificação do problema central, da compreensão de suas causas e efeitos e da identificação dos meios para a resolução, com base em diversas fontes de informação.

A prática do “Estudo de Caso” refere-se à análise de fatos e propostas de soluções para os problemas apresentados, pressupondo a análise de casos práticos, internos ou externos à empresa. É uma prática que, de acordo com Pacheco et al. (2009) e Antonello et al. (2011), pode ocorrer em grupo ou de individualmente.

Na prática de “Dramatização”, segundo Meister (1999), são representados situações ou fatos da realidade.

Para Godoy (2011), o “*Workshop* ou Oficinas de Trabalho” envolve sessões de aprendizagem prática, por meio de ações e da geração de produtos concretos ao final das atividades. O evento deve ser conduzido por uma ou mais pessoas, com o objetivo de unir teoria e prática. É uma forma de materializar o conhecimento entre os indivíduos; por isso, há sempre um trabalho prático.

Segundo Fulmer e Gibbs (1998) e Pacheco et al. (2009) “Benchmarking” é uma prática que visa à observação e à análise de práticas de outras pessoas ou organizações, com o objetivo de aprender a adequar-se às necessidades da organização.

Autores como Rebelo e Gomes (2008) definem o “Job Rotation” como uma prática, na qual os colaboradores desempenham diferentes funções dentro da organização, adquirindo uma visão mais abrangente dos processos. O indivíduo tem sua rotina de trabalho alterada, ou seja, pode conhecer outros ambientes, exercer diferentes atividades, estimulando assim a reflexão sobre a prática desempenhada.

A “Participação em Projetos” é uma prática que trata de um aprendizado vivenciado na prática, na qual o profissional tem uma meta específica a ser atingida no final do projeto. Ocorre quando o indivíduo conta com um profissional para orientar a condução das atividades, proporcionando *feedbacks* constantes (PACHECO et al., 2009).

Para Milhem et al. (2014), os “Jogos” são uma prática que envolve atividades lúdicas, que podem ser tanto competitivas quanto colaborativas, pressupondo que as atividades envolvam ações, com regras e objetivos claros a serem atingidos.

Para Brown e Duguid (1991), Wenger (2008), Nagy et al. (2009), as “Comunidades de Práticas” têm como característica, grupos de pessoas que compartilham o mesmo interesse por alguma coisa que praticam. Essas pessoas compartilham suas experiências (presencial ou virtualmente), isto é, narram suas experiências prévias e histórias de trabalho, a fim de colaborem na resolução de problemas comuns.

Já o “*Coaching*” envolve orientação e acompanhamento do colaborador por um profissional com mais conhecimento do assunto. O foco é o desenvolvimento através de diálogos, questões que incentivem o indivíduo a pensar em suas ações e em seu desenvolvimento. Pode ser conduzido por executivos e por consultores internos ou externos (PACHECO et al., 2009). A prática “*Mentoring*”, para os autores Weinberg e Lankau (2010), Milhem et al. (2014), diz respeito à orientação de um indivíduo mais experiente a outro na sua formação para ocupar um cargo futuro ou para o

aprimoramento no cargo atual. Pode ser realizado por um executivo ou pessoa que tenha conhecimento numa determinada atividade ou tem habilidade para orientar comportamentos.

A organização precisa estar sempre atenta às mudanças de comportamento do seu mercado de atuação, que pode sofrer alterações, o que impõe mudanças na escolha da estratégia da Educação Corporativa. Independentemente do modelo de projeto e das mudanças de comportamento do mercado e suas fases, sempre que for identificada a conjunção de fatores tecnológicos e de natureza humana, há necessidade de evolução, de mudança organizacional, pois o conhecimento evolui à medida que ocorrem mudanças na sociedade (MADRUGADA, 2018).

Ainda, segundo a compreensão do mesmo autor, não basta a empresa ter interesse em evoluir e implantar a Educação Corporativa, buscar conhecimentos acerca de tendências e estratégias, se ela não identificar, em primeiro lugar, o estágio em que ela se encontra nesse processo, ou seja, é importante avaliar em qual quadrante se situa a organização.

A Educação Corporativa é compreendida como uma prática de gestão de pessoas e de gestão de desenvolvimento, alinhando estratégias que causem efeitos positivos. É mais do que treinamento empresarial ou qualificação; são princípios articuladores voltados às competências individuais e organizacionais (BRASIL, 2010).

Esse modelo, que pode ser executado de diversas formas, é considerado um fator crítico de sucesso para as organizações. Num estudo realizado por Frota et al. (2016), numa instituição do ramo de tecnologia de informação em Manaus, foram analisados dados entre 2011 e 2014, a fim de apontar os benefícios gerados após a implementação da Educação Corporativa.

Entre os resultados, a empresa mostrou que qualifica seus colaboradores, subsidiando seus estudos, sem exceções. Como consequência, apresentou baixo *turnover*, isto é, baixa rotatividade, devido ao clima organizacional e aos benefícios, como, por exemplo, o investimento em estudos, o que permite ao colaborador criar um plano de carreira dentro da empresa (VIVAS, 2008).

Eboli (2004) salienta que instigar os funcionários a serem participativos e proativos gera benefícios mútuos, isto é, novas ideias, que abrem novas perspectivas. Capacitar bem uma equipe é fundamental para enfrentar mudanças, até mesmo em períodos de crise.

Sendo assim, destaca-se a relevância de aprofundar e ampliar o conhecimento dos profissionais envolvidos, acerca dos benefícios trazidos pelo conceito de seguros massificados, bem como dos processos de venda e de promoção desse tipo de negócio. O papel do vendedor de produtos massificados é fundamental para demonstrar ao público-alvo como esse tipo de serviço pode ser vantajoso no dia a dia das pessoas.

Como é o vendedor do produto quem lida diretamente com o público consumidor, treiná-lo e desenvolvê-lo é um investimento. Quando as organizações promovem treinamentos e capacitações de qualidade para os colaboradores, elas estão investindo em carreiras, em suas próprias empresas, aprimorando processos.

Bagattoli (2016) traz conceitos distintos para os termos Treinamento e Desenvolvimento. Para o autor, o treinamento mostra resultados a curto prazo, sendo um processo contínuo, que proporciona conhecimento, orienta os colaboradores na tomada de decisão e expande a visão no mercado profissional. Já o desenvolvimento é um plano de aprendizagem que agrega valores e aprimora-se ao longo do tempo, auxiliando no desempenho e no crescimento humano a longo prazo.

2.4 Seguros Massificados

Apesar do Brasil ainda não possuir uma cultura de seguros massificados, este mercado apresentou alto crescimento nos últimos anos, incluindo seguro residencial, viagem, prestamista, entre outros, gerando uma taxa de crescimento acima da média.

A cada ano os seguros massificados no Brasil vem conquistando ascensão e movimentando bilhões de reais e essa realidade tem contribuído para que diversas redes varejistas invistam na expansão dos negócios voltados para os públicos de média e baixa renda.

Os seguros massificados mais conhecidos no varejo brasileiro do segmento de eletrodomésticos, são; Garantia Estendida, Proteção ao Crédito (Prestamista), Roubo e Furto para aparelhos celulares, Seguro Residencial, etc. Os seguros mais comercializados entre as redes de varejo de eletrodomésticos, são seguro de Garantia Estendida que é direcionado aos produtos eletrônicos e móveis e o início da vigência da cobertura após a garantia do fabricante. Em seguida temos o seguro Prestamista, que é direcionado a concessão do crédito ao consumidor e possui cobertura para perda de rendas. Depois o seguro contra Roubo e Furto para os celulares e seguro residencial que sua cobertura é contra vendaval, explosões, entre outros benefícios e coberturas.

A comercialização de seguros massificados para as classes C e D, por valores extremamente baixos, porém com coberturas atrativas, tornou mais de 70 milhões de pessoas consumidores ativos, por conta da facilidade na contratação que tiveram desses serviços, economicamente falando. Investir na venda de seguros massificados garante muitos benefícios para empresas de ramo de varejo.

A venda dos seguros massificados é financeiramente muito atrativa para o varejista, tendo em vista que a remuneração pode ser de até 70%. Pensando a longo prazo, fica ainda mais vantajoso, pois esses seguros geralmente são oferecidos com o pagamento de forma parcelada, têm baixa inadimplência e assim formam excelente fonte de receita constante e recorrente.

Os gastos com investimentos para a comercialização de seguros massificados no varejo são muito baixos, já que não há gastos com estoque, exposições na loja, dentre outros. Outro benefício para os varejistas é que com a contratação feita na loja, os clientes têm contato com outros produtos oferecidos. Assim, há uma grande chance de que o vendedor consiga realizar mais de uma venda. Por seu baixo custo, o número de clientes que tendem a se interessar por esses serviços é alto, tirando uma boa taxa de conversão.

Existe por parte das redes de varejo de eletrodomésticos, uma preocupação com a qualidade de vida de seus clientes já é um fator altíssimo que contribui para sua fidelização. Mas, não só isso, os seguros massificados oferecem facilidade e

acessibilidade a públicos que, em outras condições, provavelmente não poderiam usufruir desses serviços. Por fim, o relacionamento constante que é feito com os clientes de seguros massificados, mostram a eles segurança, confiança e a sua importância, fazendo com que sua empresa de varejo seja sempre sua primeira opção.

A venda de seguros é algo intangível, por não ser algo físico e palpável. Não é um produto capaz de “vender-se” ou de encantar os clientes. É necessário alguém que o ofereça, mostrando suas vantagens e benefícios. Assim, entende-se que essa crescente pode ser uma consequência do aumento das ofertas, em conjunto com a implementação da educação corporativa em lojas de varejo.

CAPÍTULO 3 - PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Para responder aos objetivos estabelecidos, de descrever como as práticas da Educação Corporativa podem contribuir para melhorar as vendas dos seguros massificados no varejo de eletrodomésticos, foi realizada uma pesquisa de caráter qualitativo, por meio de entrevistas em profundidade, com gerentes e diretores de lojas de eletrodomésticos e também com diretores de seguradoras especializadas em seguros massificados.

As entrevistas foram realizadas mediante um roteiro preestabelecido, que está no apêndice 1 deste trabalho. As entrevistas foram elaboradas com o propósito de compreender a visão das empresas a respeito das práticas de Educação Corporativa, contendo perguntas abertas referentes ao papel dos vendedores e gerentes nas vendas, sobre boas práticas, e de como é feito o desenvolvimento dos colaboradores. Sua montagem fez-se com base no referencial teórico utilizado e o alinhando com os objetivos delimitados, buscando contemplá-los.

Em nenhuma questão é explícito a pergunta sobre a importância da EC para a empresa, justamente com o intuito de analisar o contexto através dos dados coletados, e verificar se é possível identificar a implementação das práticas na organização. Foram escolhidos empresas de pequeno, médio e grande porte, a fim de analisar e comparar a dada importância de cada uma.

No quadro 02, estão os perfis dos treze entrevistados, 07 gerentes indicados pela letra “G” e 06 diretores comerciais indicados pela letra “D”. Conforme esclarecido nas entrevistas, os nomes das empresas não serão divulgados, ou seja, serão identificadas através de letras.

Para a classificação das empresas pesquisadas neste trabalho, foram utilizados os seguintes critérios, grande porte com redes de mais de 401 lojas, médio porte, aquelas que possuem de 151 a 400 lojas e de pequeno porte, sendo as redes com menos de 150 lojas. Já para as seguradoras, foi considerado grande porte aquelas com adesão anual superior a 100 milhões de clientes assegurados.

Quadro 02 - Perfil dos Entrevistados

Entrevistado	Gênero	Cargo de Atuação	Empresa
G1	Masculino	Gerente de loja	A - Grande porte- Varejo
G2	Masculino	Gerente de loja	B - Médio porte- Varejo
G3	Feminino	Gerente de loja	C - Médio porte- Varejo
G4	Masculino	Gerente de loja	D - Pequeno porte- Varejo
G5	Masculino	Gerente de loja	E - Médio porte- Varejo
G6	Masculino	Gerente de loja	F - Médio porte=Varejo
G7	Masculino	Gerente de loja	G - Pequeno porte- Varejo
D1	Masculino	Diretor de seguros	H - Grande porte- Seguradora
D2	Masculino	Diretor de seguros	I - Grande porte- Seguradora
D3	Masculino	Diretor comercial	J - Grande porte
D4	Masculino	Diretor comercial	D - Médio porte
D5	Masculino	Diretor comercial	B - Médio porte
D6	Masculino	Diretor comercial	A - Grande porte

Fonte: Elaborado pelo Autor.

As entrevistas, com duração média de 40 minutos, foram realizadas entre junho e julho de 2020, gravadas e, posteriormente, transcritas.

CAPÍTULO 4 - ANÁLISE DOS RESULTADOS

Neste capítulo, são apresentados os resultados obtidos nas entrevistas realizadas com gerentes de lojas e diretores comerciais, de lojas de varejo e seguradoras.

O capítulo está dividido em oito seções, a fim de apresentar os dados de forma mais detalhada, interligando os textos. Inicia-se pela relevância da cultura organizacional, relevância da Educação Corporativa, seguindo com a relevância do gerente de loja, a relevância da capacitação comportamental, as práticas de Educação Corporativa, o impacto da Educação Corporativa nas vendas de seguros, os impactos da Educação Corporativa nas vendas e a Educação Corporativa no varejo de eletrodomésticos.

4.1 Relevância Da Cultura Organizacional

Newstrom (2008) entende a cultura organizacional como sendo as normas que regem determinada organização. Nesse contexto, as empresas norteiam-se pela ética e por princípios, valores estabelecidos que proporcionam aos colaboradores um sistema eficiente constituído por relações pessoais e por procedimentos técnicos organizacionais, que moldam o comportamento da empresa e sua marca no mercado.

A cultura organizacional é compreendida como um fator essencial, diretamente ligada ao desempenho da empresa, influenciando desde o planejamento até a execução dos treinamentos, impactando as ações e impressões deixadas no mercado. Podemos defini-la como um compilado dos valores, visão, crenças e pressupostos que pautam a forma como ela se comporta diante da concorrência e como se relaciona com as diferentes demandas. A empresa com uma cultura organizacional de excelência, que se reflete na conduta dos colaboradores, orientada por seus princípios, por sua missão, visão e valores, tem planos mais consistentes e treinamentos mais eficazes (CABRAL & SEMINOTTI, 2012; DALAKOURA, 2010; DAY, 2000; GALLI & MÜLLER-STEWEENS, 2012; WEICK ET AL., 2005).

Ter conhecimento da cultura organizacional é de suma importância para o colaborador sentir-se incluso na organização e o seu trabalho ser desempenhado com base nos valores e na missão da empresa. Nesse sentido, o entrevistado D6 traz a seguinte fala: *“Todos os novos contratados, eles têm uma trilha de 30 dias de treinamento, inserir ele na cultura da organização, depois tem o treinamento teórico do dia a dia dele, e depois ele tem prático, certo, isso para lojas novas, no caso de lojas que já estão funcionando, à medida que o colaborador é contratado, começou no primeiro dia, nesta trilha ele tem que fazer os treinamentos, tem que responder todos os questionários, enfim, tendo as pontuações dele nesse treinamento, para depois ele passar por treinamento prático com a equipe da loja e depois no mês seguinte ele está apto a começar a vender ou trabalhar no crédito”*.

A cultura de uma empresa é constituída por aspectos como: os valores que predominam, a forma como realizam contratações, capacitações, a forma como desenvolvem e avaliam seus colaboradores, o modo como passam sua imagem aos clientes. Tudo isso acontece de acordo com a cultura da empresa. Para que o movimento seja contínuo, é fundamental que os funcionários sintam-se envolvidos pela organização.

O entrevistado G5 ressalta a importância de os colaboradores conhecerem a empresa, sua missão, visão e valores: *“Nós trabalhamos também com um quarto item, que é chamado de verdades fundamentais, que são, ‘Prometa somente o que pode ser cumprido, mas cumpra tudo o que prometer, custe o que custar’. ‘Fale sempre a verdade, sempre, doa a quem doer’. Faça aos outros o que você gostaria que fosse feito a você’. E os valores da empresa, ela trabalha muito com a questão do aprendizado contínuo, indicativos da criatividade e da formação das pessoas. A missão da empresa é muito clara, que é atuar nas classes C, D e E, que tem um foco muito voltado para isso, trabalhando em cidades pequenas, médias, você pode notar que nós fomos para as cidades grandes há pouco tempo. Ela anda trabalhando em cidades pequenas e médias. Então seria atender esse público, nesse mercado, trazendo um resultado positivo obviamente, e com foco em estar muito ativo nas comunidades onde ela está de forma participativa e ajudando essas comunidades se envolverem a*

crescer. Também temos a missão, visão, valores e verdades fundamentais muito claras. E se tem uma pessoa que defende muito isso, é o presidente da empresa, ele defende muito isso, ele fala muito na empresa dos sonhos, na que todos querem trabalhar”.

As empresas, cuja missão, visão, valores e princípios são nitidamente estabelecidos, aplicam isso na Educação Corporativa, o que, conseqüentemente, contribui para que os profissionais estejam mais preparados e obtenham melhores resultados na venda de serviços, seguros, garantias.

O entrevistado D2, ao ser perguntado sobre os valores da empresa e se os funcionários tinham conhecimento deles, declarou: *“Sem dúvidas, isso já está muito enraizado, é uma cultura muito forte, a relação com a transparência, a forma como a gente trata tudo isso. Então, qualquer tipo de treinamento ou material de comunicação de publicidade é validado por um comitê que analisa, valida e dispara, a gente busca puxar muito a cultura, porque está enraizado na empresa, que é muito focada nisso, até porque, voltando um pouquinho para o mercado, que ainda não é visto de uma boa forma. Então a gente entende que quanto mais formos transparentes, e mostrar importância que tem esse seguro lá na ponta, melhor vai ser, não só para nós, não só para os nossos parceiros, mas principalmente para o cliente final. Qualquer alteração que a gente faz é para impactar lá na ponta, não somos perfeitos de forma alguma. Mas aprendemos bastante, evoluímos muito, eu lembro que logo em seguida eu entrei na empresa, perguntaram qual era o diferencial da empresa, na época não saberia nem o que falar, aí eu falei que são as pessoas. A primeira coisa que vem na cabeça é que são as pessoas que fazem a empresa, mas a gente evoluiu de uma forma tão grande, junto do mercado. Todos buscando ofertar algum produto que faça sentido para a ponta, que é o cliente final. Acho que a pandemia vai ajudar, porque eles vão ver que a partir de agora ou a gente se conecta, ou não dá, então apesar de tudo a gente ainda tem um longo caminho a percorrer, acho que é importante sempre estar em constante evolução”.*

O entrevistado entende o “conectar” como uma forma de todos estarem ligados, visando a mesma missão, transmitindo a mensagem que a empresa quer passar,

atuando segundo os valores e princípios da organização, neste caso, buscar a satisfação do cliente.

Os treinamentos geram impactos positivos, mas é fundamental que as organizações tenham a cultura de capacitar, de acreditar que é investir em seus funcionários e não apenas um custo. A maioria dos entrevistados relatou que, nesse momento de pandemia, houve cortes de gastos, inclusive nos investimentos em treinamentos, mesmo utilizando ferramentas *on-line*. Já em empresas de grande porte houve maiores investimentos em EC, nesses tempos remotos, por acreditarem que a capacitação das pessoas é fundamental.

4.2 Relevância da Educação Corporativa

A Educação Corporativa difundiu-se nas organizações a partir de estratégias visando a uma maior produtividade e ao desenvolvimento pessoal dos colaboradores. Através das novas tecnologias e de novos métodos organizacionais, a EC aborda o ensino e a aprendizagem como ferramentas essenciais para o crescimento das empresas, alinhados a diferentes estratégias. Essa técnica tem se revelado um instrumento eficaz, apresentando cada vez mais resultados (SACCOL, SCHLEMMER, & BARBOSA, 2010; WENGER, WHITE, & SMITH, 2009).

A EC caracteriza-se por unir um conjunto de estratégias educacionais contínuas, seja através de dinâmicas, jogos, teatros de venda, seja através de atividades motivacionais diárias, fundamentadas na missão, na visão e nos valores da empresa, que, dessa forma, são inseridos na sua cultura, entre os colaboradores, através de métodos mais dinâmicos, com objetivos e metas, visando desenvolver competências.

Os treze entrevistados compreendem a educação corporativa como essencial para as organizações. No entanto, percebe-se que, nas grandes empresas, a EC é aplicada de forma mais estruturada, alinhando o sistema de Educação Corporativa à cultura organizacional, investindo em programas de treinamentos desenvolvidos por equipes especializadas, a fim de buscar crescimento, produtividade e a satisfação dos colaboradores.

Ao implementar a EC, a empresa deve buscar desenvolver competências humanas e organizacionais, ou seja, além de despertar o crescimento profissional, ela deve provocar o colaborador a buscar conhecimento, incentivá-lo pessoalmente. Segundo Marion (2011), o envolvimento e o comprometimento dos colaboradores são essenciais, pois estão diretamente envolvidos nesse processo; eles são os propulsores das mudanças, o reflexo do ambiente, da cultura e da gestão, cujos valores devem estar articulados com os processos de aprendizagem.

Colaboradores motivados e engajados num propósito realizam sua profissão com mais desenvoltura e confiança. Nesse sentido, o entrevistado G2, por exemplo, faz a seguinte afirmação: *“Sem os funcionários, sem eles para conduzir, não teria empresa”*. A preocupação com a satisfação e a retenção de talentos foi latente nas entrevistas. Quando questionados a respeito dos desafios de gerenciar/liderar uma equipe, uma fala em comum que apareceu foi o desafio de motivar, desenvolver, engajar pessoas, manter os colaboradores focados nas metas, apresentar produtos e serviços, fazê-los compreender a importância disso para a empresa e para ele mesmo.

O entrevistado G4 ressaltou a importância dos funcionários para a empresa: *“A empresa é uma engrenagem e tem que estar todo mundo falando a mesma coisa, o que eu aprendi é que sem pessoas engajadas como você, pelo mesmo propósito da empresa, que é crescer, [...] eu falo que a gente não é nada, sabe? Então a gente começa a nortear as pessoas, e elas têm tendência e podem crescer, então eu vou falar para você, o mais importante de tudo, é pessoas que queiram crescer junto com você e tem o mesmo objetivo”*.

Durante a pesquisa, percebeu-se que, apesar da grande ênfase direcionada à EC, em muitas empresas, ela ainda é vista como gasto e não como investimento no capital humano. Neste aspecto, percebe-se a diferença entre as empresas de grande e de pequeno porte. Em empresas de grande porte, onde já estão enraizados na cultura, o desenvolvimento e o treinamento de pessoal são tratados como prioridade, pautados na cultura, criando proximidade com o colaborador. Alguns entrevistados trouxeram a expressão, *“vestir a camisa da empresa”*, ou seja, é fundamental conhecer e acreditar

no que está sendo vendido, mostrar ao cliente que aquilo é importante para ele, o que vai além de atingir metas.

O entrevistado D3 comentou evolução da EC na organização, entre os colaboradores e como ela a enfatiza como algo de suma importância: *“Criou-se uma área de treinamento que começou com apenas uma pessoa, e foi crescendo, hoje contamos com 15 pessoas diretamente ligadas à área de treinamento, entre agentes de campo, consultores de vendas, os próprios treinadores, e as pessoas que criam essa cultura que basicamente é, capacitar o vendedor em conhecer o produto e ofertar o produto de forma correta, e aí motivar ele, é o trabalho que eu coloquei lá atrás como o do gerente, mas a gente fala disso com o vendedor também, com treinamentos distintos, com modos de tratar e de agir, mas sempre trazendo um lado mais lúdico. Então temos diversos tipos de treinamentos presenciais que a gente insere dentro de uma situação”*.

O entrevistado D6 comenta que a Educação Corporativa é de grande relevância para reter os colaboradores, principalmente, se estiver associada a um plano de carreira. A fala do entrevistado D4, a respeito do desenvolvimento pessoal: *“eu admiro muito a empresa, pela preocupação, que é quase uma obsessão no programa de desenvolvimento dos colaboradores, que é algo que eu já trabalhei em outras seguradoras, de diferentes nacionalidades e tamanhos. Eu acho que o desenvolvimento dos colaboradores é sempre uma pauta muito presente, todas essas seguradoras se preocupam com isso, é um tema muito latente, mas aqui eu percebo que é uma obsessão, e a companhia se preocupa de uma maneira diferente, em fazer com que os funcionários se desenvolvam primeiro, de duas maneiras, por si só, na busca incessante de conhecimento e novas habilidades com todo o apoio da seguradora, e a outra maneira, é provendo conteúdo, provendo acesso à informação, intercâmbio nos diferentes países e operações da companhia tem mundo afora, e isso é algo invejável”*.

Em relação à influência dos treinamentos nas vendas de curto e longo prazo, o entrevistado G5 argumenta: *“Com certeza, nenhuma dúvida disso, pessoas bem preparadas, as possibilidades de dar certo e colherem bons números é gigantesca”*.

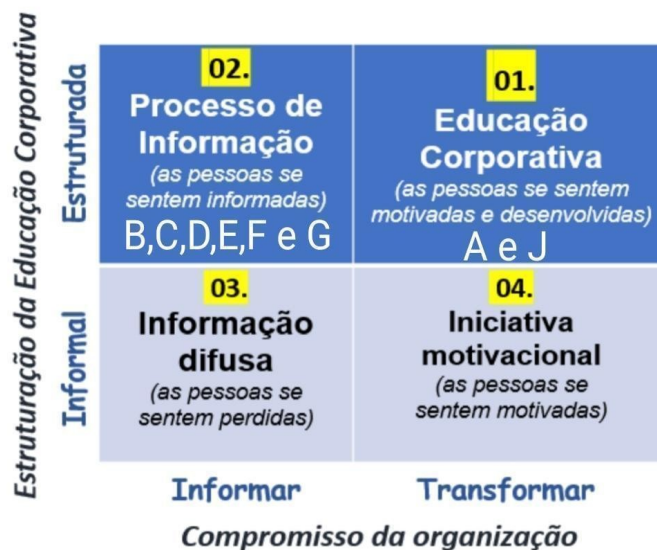
O entrevistado G4 também traz sua experiência de carreira como exemplo: *“Eu acredito nos treinamentos, porque eu nunca tinha vendido nada quando entrei para o varejo. Eu não tinha conhecimento nenhum de serviços, e vender o que ninguém pega é muito mais difícil. Então eu tinha que me desenvolver, porque eu vi que dava lucro, dava muito para eu me desenvolver financeiramente. Então entendi que para desenvolver, eu tinha que fazer cursos, como eu fiz bastante isso, fiz os cursos pedidos, em todas as empresas que eu trabalhei. E aí a gente vai adquirindo conhecimento através deste curso. Então eu comecei a usar as técnicas que eu aprendi, e busquei conhecimento do que eu estava vendendo e eu vi que eu poderia fazer a diferença através desses cursos motivadores”*.

As organizações investem cada vez mais no capital humano, valorizando e acreditando nas competências de seus colaboradores e proporcionando-lhes momentos de aprendizagem. As entrevistas evidenciam que o cenário varejista está se modificando, no sentido de unir a Educação Corporativa e a gestão estratégica, tratando-as com a devida relevância, para obter resultados satisfatórios a curto prazo.

Além de desenvolver pessoas a curto prazo, as empresas precisam manter sua posição no mercado. Para isso, elas devem estar em constante evolução, buscando inovação e níveis de excelência cada vez altos. A Educação Corporativa permite formar uma cadeia de conhecimentos, os quais são armazenados, aplicados e multiplicados. O desenvolvimento dinâmico em equipe também permite que essa disseminação seja feita de diversas formas, podendo ser adaptada pelo colaborador, ou seja, ele não recebe uma informação pronta e imutável. O conhecimento transforma a organização num ambiente de contínua aprendizagem e de possibilidades.

A partir da análise exploratória das entrevistas, identificamos o quadrante da Educação Corporativa do qual a empresa analisada se aproximava. Não é uma análise conclusiva, mas indica o grau de atenção e a relevância da EC em cada empresa.

Figura 02 – Clusterização das Empresas analisadas nos Quadrantes da Educação Corporativa



Fonte: Adaptado de Madrugada, 2018.

As empresas A e J situam-se no quadrante 01, uma vez que conseguem desenvolver seus colaboradores, oportunizando-lhes crescimento na vida profissional. As empresas B, C, D, E, F, G estão no quadrante 02, o que significa que investem em EC, mas ainda estão em processo de estruturação. Não foram identificados os quadrantes 03 e 04, que são um indicativo de que a organização encontra-se em estado vulnerável, significando riscos para a empresa.

É interessante chamar atenção de que as únicas empresas varejistas situadas no quadrante 01 são de grande porte, o que se justifica considerando a estrutura, os próprios colaboradores, as áreas de gestão do conhecimento e da Educação Corporativa. Tendo em vista o grande investimento em treinamentos e no desenvolvimento, conforme evidenciado nas análises realizadas, é evidente que essas empresas entendem a EC como fundamental para o sucesso empresarial, pois já é parte intrínseca da estrutura organizacional.

4.3 Relevância do Gerente de Loja

Martins (2014) pontua que a capacitação e o desenvolvimento de pessoas por meio da Educação Corporativa dispõem das mais variadas estratégias. Seu público-alvo, que, na maioria das vezes, são os gestores, clientes, colaboradores, fornecedores e a comunidade, é formado por executivos das instituições corporativas e líderes, a fim de “gerar valor para a cadeia Produtiva”. Ao utilizar a própria força de trabalho, gera maiores benefícios referentes ao conhecimento organizacional. Nesse sentido, percebemos, nas entrevistas, o papel central desempenhado pelos gerentes de loja, que lideram sua equipe com vigor, incentivando e acreditando nos colaboradores. É um profissional que se destaca positivamente e beneficia todo o contexto organizacional.

O entrevistado D4, referindo-se ao papel do gerente e do vendedor, argumenta que se trata de um trabalho em conjunto, pois o gerente está ali para incentivar e motivar sua equipe: *“O bom gerente deve apresentar os caminhos, como vender, fazer por dia, táticas e técnicas. Todo dia ele alimenta as metas e motivações o papel dele é ensinar e treinar, durante o trabalho não só durante o período de treinamento, ele tem que entender que às vezes ele vai dizer para fazer um curso online, mas o principal treinamento é o exemplo”*.

O papel do gerente é ser um multiplicador do conhecimento. Ele desenvolve, motiva e acompanha os vendedores, faz reuniões, fornece *feedbacks* e, principalmente, conhece sua equipe, observa-a e analisa seus resultados, através dos quais ele consegue intervir de forma eficiente e garantir a satisfação dos colaboradores. Conversa com os vendedores para saber onde estão suas dificuldades, para poder auxiliá-los a melhorar.

Para o entrevistado D5, *“o gerente hoje é o multiplicador de todos os serviços que nós temos. Ele precisa entender muito bem o que é o serviço, qual o retorno que vai trazer para a empresa e qual benefício ele vai trazer para o cliente. Hoje todo serviço que nós implantamos na rede, o gerente é treinado pelo nosso departamento que nós chamamos de ‘soluções econômicas’, e ele que vai repassar esse treinamento para toda sua equipe, lembrando que serviço é um treinamento contínuo. Então ele vai*

multiplicar isso lá na ponta, tendo um papel fundamental, tanto que quando nós temos questionamentos em relação a um serviço que foi vendido, que o cliente não tinha conhecimento, nós cobramos diretamente do gerente”.

Cabe ao gerente desempenhar diversas funções no cargo, sendo, muitas vezes, responsável pela multiplicação do conhecimento, pelo monitoramento do desempenho e pela motivação dos colaboradores.

A entrevistada G3, uma gerente da loja, ao ser indagada sobre a forma de motivar sua equipe, pontua que *“era realmente no ganho, todos os dias eu me sentava com eles, perguntava o que tinha vendido, o que precisava. Nós somos cobrados, tinha que fazer feedback todos os dias, eu tinha que trabalhar com seis vendedores, cada dia eu falava com um e no sábado a gente fazia reunião, todos os sábados”.*

O *feedback* é uma das ferramentas mais importantes. É através dela que o gerente dá a devolutiva do trabalho aos vendedores, os acertos e os pontos a melhorar, demonstrando como devem proceder.

O entrevistado D6 traz a visão da empresa em relação às lideranças, ao afirmar: *“Acho que a liderança é a mola propulsora de qualquer empresa, especialmente no nosso segmento, que está pelo país todo, ela é um investimento na liderança, que a empresa pode fazer isso, virar um retorno mais palpável, muitas vezes a empresa foca em treinar o vendedor, mas se esquece de treinar o líder. Então é o líder, ele faz a diferença. no varejo com a loja, é gerente de loja, qualquer lugar, quando a gente pergunta para qualquer pessoa em qual comprar, ele vai indicar pelo gerente X, o gerente de loja tem um grande ponto no varejo, tem que investir mais na capacidade dos líderes, eles são os principais multiplicadores”.*

4.4 Relevância da Capacitação Comportamental

Os entrevistados ressaltam a importância da capacitação contínua, desenvolvida ao longo do dia, feita através de brincadeiras, desafios, teatros de vendas, entre outras formas. O capital humano é o principal atrativo em uma organização; logo, capacitar, desenvolver, treinar é dar autonomia aos colaboradores para terem suas atitudes, mas,

ao mesmo tempo, pensarem como empresa e como equipe. Nesse sentido, é necessário que a capacitação seja contínua.

Estamos vivendo na era da tecnologia e da informação, sendo o conhecimento um fator preponderante para o alcance dos objetivos. O treinamento pode ser realizado no dia a dia, através do desenvolvimento pessoal e profissional, do uso de ferramentas como inteligência artificial, de vivências e até de pequenas motivações diárias, gerando resultados (GONÇALO; BORGES, 2010).

Atualmente, as organizações estão adotando novas estruturas, reinventando-se, o que exige cada vez mais agilidade, flexibilidade, proatividade e criatividade dos gestores e dos colaboradores. Segundo Abbad e Vargas (2006), o indivíduo pode aprender através de diversas ferramentas, num processo de aprendizagem dinâmico e amplo, explorando suas potencialidades através de diferentes técnicas.

Para Milhem et al., (2014), os “Jogos” são práticas que envolvem atividades lúdicas, que podem ser tanto competitivas quanto colaborativas, pressupondo a existência de atividades que envolvam ações, com regras e objetivos claros a serem atingidos. Uma das técnicas que muitos gerentes trouxeram nas entrevistas, foi o teatro de vendas, uma tática simples que não exige recursos, pois, entre a equipe, é possível desenvolver a encenação, na qual o gerente interpreta o cliente, para, ao mesmo tempo, analisar a performance do vendedor, enaltecendo os pontos positivos e recomendando aspectos em que poderia melhorar, para, na sequência, passar o conhecimento ao restante da equipe. O entrevistado G2 refere-se ao conceito de inteligência emocional nos treinamentos, manifestando o desejo de investir nessa ferramenta: *“A primeira ferramenta seria direcionada para a inteligência emocional dos nossos colaboradores, eu acho depois que você aborda isso, você fica com uma fome de conhecimento tão grande, que não acaba mais, depois de ter investido nessa modalidade não acaba mais a sua fonte de conhecimento, então a primeira ferramenta seria essa, e não só para os líderes, mas para todos tenha uma capacidade intelectual maior para que eles possam gerir as suas vidas e empregos. Vamos dizer que eu tenho 12 colaboradores comercial, cada colaborador é uma empresa, e ele vai gerir o seu próprio emprego, o seu resultado, seus ganhos, as funções dele, aquilo seria a*

empresa dele. Então algo que fizesse ele pensar dessa forma, eu investiria nisso para os nossos colaboradores, para que isso possa aumentar a capacidade intelectual deles”.

Através do treinamento no varejo, que é a chave principal dessa engrenagem, os colaboradores atenderão melhor os clientes, saberão como demonstrar o produto. Contudo, também é necessário estar motivado com o trabalho e a equipe; por isso, é fundamental o treinamento comportamental, que, muitas vezes, passa despercebido.

Nesse sentido, o entrevistado G6 afirma: *“Nós trabalhamos com metas da loja e metas individuais. E eu sempre dou exemplo que quando a gente não oferece um serviço, não oferece uma garantia, um serviço, simplesmente estamos rasgando nosso dinheiro e jogando no lixo, porque o segredo está em oferecer, então eu falo para eles que isso aqui é a parcela do carro, é uma bolsa de estudos, é alguma coisa que eles querem adquirir, e que vão conseguir pagar somente com a garantia, e isso motiva. e estipulamos metas diárias para eles e metas individuais, e isso acaba gerando uma competição, por que se um consegue porque o outro não consegue? E ali acaba um ajudando o outro para permanecer no mesmo nível”.*

Os treinamentos comportamentais são realizados através de técnicas motivacionais ou de dinâmicas de grupo, que buscam ensinar princípios para uma boa relação em equipe. Esse tipo de treinamento deve ser constante, a fim de manter toda a equipe com o mesmo objetivo.

Para Gil (2001), o ambiente dinâmico da organização exige o desenvolvimento de ações voltadas à formação contínua de pessoas, formulando planos de educação, de treinamento e de desenvolvimento de pessoas. O autor destaca que, diante dos desafios da inovação e da competição, a empresa precisa ser ágil, capaz, empreendedora e disposta a correr riscos. Portanto, requer não apenas pessoal bem treinado, mas também pessoal envolvido em todos os processos da empresa.

O entrevistado G5 descreve como são realizados os treinamentos: *“o novo colaborador vai para a parte de treinamentos, que envolve, além disso, o conhecimento da empresa também: saber da história, a missão, visão e valores, quais são essas verdades fundamentais, e você traz um pouquinho para dentro da função que você vai*

exercer dentro da unidade. Se for consultor de vendas, um pouco mais voltado para a área de vendas, se for administrativo, mais voltado para o administrativo, e assim por diante. Isso normalmente costumava durar e costuma durar um dia, um dia e meio, que é um processo de integração mesmo né. Você conhece a parte teórica, o que efetivamente é a empresa. A partir daí trabalha muito a Escola Virtual, que são treinamentos desenvolvidos pela área de RH, inclusive com a escala montada por eles e com os treinamentos que precisam ser abordados dentro daquele período. Então, você está na fase inicial, os treinamentos vão ser a base de conhecimento dos produtos físicos, produtos financeiros, conhecer a área de TI, de crédito, como faz cobrança em si. Isso também vale para todas as funções de liderança, o coordenador administrativo tem a sua grade de treinamento, o coordenador de estoque tem sua grade de treinamento, e o próprio gestor também tem a grade de treinamentos, que normalmente é um pouco mais voltada para a gestão de pessoas mesmo, ou eventualmente uma ferramenta nova que fosse lançada pela empresa.

4.5 Práticas de Educação Corporativa

Atualmente, algumas empresas investem na criação de suas próprias universidades corporativas, motivadas pela proposta de gerar seu próprio material de educação corporativa, para a gestão de pessoas, gerentes, entre outros. A empresa tem uma importante função no processo de treinamento e de capacitação profissional, no sentido de ofertar tecnologias na medida correta, instrutores especializados e ferramentas que facilitem o aprendizado dos colaboradores, seja de forma presencial em universidades, na matriz ou em algum centro de treinamento, seja de forma *on-line*, pela internet, ou por alguma plataforma exclusiva da empresa.

A universidade corporativa (UC) é uma estratégia de EC, cuja função é capacitar os colaboradores. Manter as equipes treinadas e eficientes é uma preocupação cada vez maior nas organizações, que já investem ou almejam investir na universidade corporativa, um instrumento chave na estratégia de capacitar pessoas. Aplicada

didaticamente, ela é responsável por criar e multiplicar conhecimento nas organizações.

Allen (2010) salienta que um dos maiores desafios das universidades corporativas é o uso da tecnologia. As plataformas *on-line* não devem ser usadas em substituição aos métodos presenciais, mas como forma de inovar e melhorar a aprendizagem (ALLEN,2010).

Ao ser questionado se há uma universidade corporativa ou um centro de treinamentos, o entrevistado D5 afirma: *“Hoje nós temos a faculdade e é lá que acontecem os treinamentos, do nosso grupo de gerentes Trainee, e após a conclusão dessa etapa, nós temos um serviço, que são as lojas referências em bons resultados, são mais voltados para a gestão, é claro que a gente fala que se tem um bom desempenho, naturalmente tem uma boa gestão. Então essas lojas treinam esses profissionais[...].”* Ainda sobre educação corporativa *“É o RH que realiza, conduz os treinamentos, dá feedback. A gente tem dentro da nossa estrutura, temos um polo de uma faculdade de gestão externa, e nós utilizamos lá como centro de treinamento também. A gente também tem dentro da Intranet todos os treinamentos à distância da empresa Woli. Eles fazem um trabalho muito legal.”*

Entende-se que há uma preocupação com todo o processo de Educação Corporativa, pois, além da importância de desenvolver boas estratégias e acompanhar a desenvoltura do colaborador é essencial para analisar se aquele método é eficaz e para, futuramente, desenvolver novos treinamentos. Enfim, para obter resultados qualitativos e quantitativos, a EC propicia uma análise mais completa.

O entrevistado D6 salienta que a empresa enfatiza a importância dos cursos superiores: *“Desde 1992, a empresa oferece bolsa de estudos para seus funcionários, então se o funcionário quer fazer um curso, a empresa sempre apoiou com cursos e tudo mais, para estimular o estudo.”*

As empresas que aderem à educação corporativa assumem a responsabilidade de serem capazes de transformar, motivar e aprimorar as pessoas, tornando-as talentos essenciais para o crescimento da organização. Portanto, essas ações são

capazes de gerar pessoas envolvidas em um trabalho mais crítico, participativo, agradável e ativo, ou seja, desenvolvendo o capital humano.

Algumas empresas pesquisadas desenvolveram treinamentos externos e intercâmbios entre lojas. O entrevistado D2 ressalta: *“nós temos um programa de melhores práticas para funcionários, e tivemos cases muito interessantes. Nós fizemos essa troca de melhores práticas entre os gerentes. Então, a gente primeiro tem todo o programa de reconhecimento daquele funcionário que se destacou e que se destaca continuamente pelas boas práticas, e aí promovemos uma celebração desse funcionário, e levamos ele por exemplo a matriz varejista, numa convenção de vendas por exemplo, a gente se aproveita de uma conversão que o parceiro faz e a gente faz com que aquilo se propague aos seus pares dentro da companhia”*.

A entrevistada G3 fala a respeito dos treinamentos da seguinte forma: *“hoje você tira muito mais de um treinamento com outras lojas, do que quando faz só com a equipe, assim tem troca de informação, as pessoas vão dar ideia ali, então você vai tirar uma experiência muito mais rentável de várias pessoas”*.

O entrevistado D6 reforçou a relevância da tecnologia na comunicação e na capacitação dos colaboradores: *“nós temos hoje pela tecnologia, canais de comunicação direto com os funcionários, por exemplo nós temos uma TV via satélite, então nós falamos com os funcionários a qualquer momento[...], vão dar um treinamento de garantia estendida [...], nós programamos uma hora de treinamento para essa turma[...] outro canal que nós temos também é o WorkPlace, todos os nossos vendedores têm treinamento todos os dias”*.

As novas metodologias são mais dinâmicas, possibilitando novas soluções e técnicas de venda. Vale salientar que, em todo processo, a educação a distância é mais flexível, tornando o ensino e a aprendizagem mais práticos e eficientes, auxiliando na construção da formação intelectual de cada agente envolvido.

O entrevistado D6 relata como a pandemia do Covid-19 interferiu no modelo de treinamento, que passou do presencial para o método a distância, o que mostrou-se mais benéfico: *“Nós estamos aprendendo muito agora nesse momento que está passando, a ser muito mais eficaz no treinamento a distância, apesar de ter diversos*

treinamentos, nem sempre nós conseguimos acompanhar como está sendo feito pela equipe. E aí a gente acaba priorizando muito mais o treinamento presencial. Nesse momento agora é que nós não estamos tendo condição de fazer isso e até mesmo pensando em otimizar as despesas, muito grande mesmo, usando ferramentas novas, ficando mais próximo da equipe e praticamente sem custo. Pois antes gastava mais de um dia para deslocar um colaborador, ainda mais deslocando de ônibus, então eu estou conseguindo ir até a casa dele até a loja do meu colaborador de forma eficiente e está sendo muito interessante, muito produtivo. A gente começa a pensar, como é que eu não fiz isso antes, e reduzimos drasticamente as despesas, e eu te falo por experiência própria, porque eu trazia os supervisores, os regionais aqui todos os meses. E hoje, eles fazem isso na casa deles ou dentro da loja, e eu sinto a mesma eficiência, que eu consigo olhar para eles, ver a reação, eu consigo passar o recado, as vezes muito mais rápido, eu não coloco eles em risco na estrada, o cara sai da reunião e ele já está produzido novamente. Então a gente tem ganhado muito com isso, é uma forma de economizar”.

A partir desta pesquisa, conclui-se que as empresas, atualmente, estão buscando cada vez mais tecnologia e métodos mais eficazes para ampliar o conhecimento e expandir a Educação Corporativa, por meio de cursos, treinamentos, plataformas, etc. Considerando sua importância no mercado, compreenderam que é através dela que se obtêm resultados que influenciam diretamente no crescimento empresarial.

Ao serem questionados a respeito da necessidade de melhorias no sistema de treinamentos utilizado pela empresa, unanimemente, todos consideraram que seriam positivas algumas mudanças no âmbito da Educação Corporativa, inclusive nas grandes empresas, pois o desenvolvimento deve ser contínuo e englobar todos os funcionários, a fim de atualizar-se no mercado e favorecer seu crescimento.

As estratégias em EC proporcionam conhecimentos acerca do serviço a ser vendido, o que também é importante para o cliente, além de trazer benefícios financeiros ao vendedor, conforme dito nas entrevistas. Os serviços têm comissão superior aos produtos, o que é um incentivo tanto para as empresas continuarem

investindo em treinamentos, como para os colaboradores, que realizarão os treinamentos com afinco, a fim de mostrar resultados. O entrevistado D5 ressalta em sua fala a importância do gerente e do vendedor na venda dos serviços: *“O gerente é um multiplicador de todos os serviços que nós temos. Ele precisa entender muito bem o que é o serviço, e qual retorno que vai trazer para a empresa, qual benefício ele vai trazer para o cliente. Hoje todo serviço que nós implantamos na rede é treinado pelo nosso departamento que nós chamamos de Soluções Econômicas. Ele é treinado e ele que vai repassar esse treinamento para toda sua equipe, lembrando que serviço é um treinamento contínuo. Então ele vai multiplicar isso lá na ponta, tem um papel fundamental, tanto que quando nós temos questionamentos em relação a um serviço que foi vendido, que o cliente não tinha conhecimento, nós cobramos diretamente do gerente.”*

“Hoje nós chamamos os nossos vendedores de consultores, e todos os nossos consultores oferecem qualquer serviço, inclusive o empréstimo pessoal também, e o próprio consórcio, se um vendedor deixar passar algum cliente sem oferecer um serviço, quando esse pedido chega no crediário, a crediarista automaticamente oferece para esse cliente novamente, e quando ela tem êxito, a comissão é dela. E impulsiona, porque a comissão do serviço é muito maior do que a venda do produto. Em alguns casos até o valor nominal chega a ser maior, nós temos um êxito muito bom com a venda dos serviços.”

O grande avanço tecnológico e as novas ferramentas digitais caracterizam o mercado atual. Sendo assim, é necessário que as empresas contem com vendedores capacitados, para que consigam suprir o que o cliente deseja, consigam resolver situações inesperadas, que passem credibilidade e segurança. Muitos treinamentos envolvem oratória, boa comunicação e técnicas de fechamento de vendas.

O entrevistado G5 também enaltece os benefícios dos serviços: *“olha eu acho que os serviços financeiros se tornaram a sustentação da maior parte das empresas, pois tem uma capacidade de captar muito dinheiro e com custo baixo. Mas acho que o maior desafio, talvez é encontrar a forma certa de você abordar cada cliente, porque não existe uma regra clara para a venda. Eu preciso sentir no momento da negociação*

qual a melhor forma de abordar. Eu acho que isso é talvez o maior desafio também, a gente tem que conviver com isso, porque isso é novo.”

Quando o entrevistado diz que, no momento da venda, sentirá a forma de abordagem a ser usada, compreendemos que é necessário ter conhecimento das técnicas, que serão aplicadas de diferentes formas, de acordo com o perfil do cliente. Treinar é apresentar as diversas possibilidades, é transmitir conhecimento para que as técnicas sejam desenvolvidas a cada venda. Quanto mais o colaborador praticar o que aprendeu, mais ele aperfeiçoará sua abordagem, sua habilidade de comunicação e de apresentação dos serviços e produtos.

Devolver ações em EC voltadas à venda de serviços é essencial, pois, como foi destacado nas entrevistas, elas geram maior rentabilidade, com poucos gastos. Com base nesse levantamento, entende-se que ainda há necessidade de investir em capacitações direcionadas especificamente para a venda de serviços.

Finalmente, buscou-se identificar como as empresas utilizam as práticas descritas por Martins (2014):

1. Autoinstrução: foi identificada em todas as organizações entrevistadas. Identificou-se preocupação com a autocapacitação do colaborador.
2. Aulas expositivas: Foram mais identificadas nas empresas de grande porte, onde ocorrem treinamentos na matriz ou em universidades corporativas, onde há alguém qualificado para ministrar o treinamento.
3. Debates: Estão presentes na abertura de seminários, nas discussões de literatura, em congressos. A loja C frisou a importância das reuniões diárias, realizadas com cada colaborador e da reunião geral aos sábados.
4. Aprendizagem baseada em problemas: É um quesito que não foi abordado pelas empresas, sendo, portanto, uma oportunidade a ser mais utilizada.
5. Estudo de caso: Também não ficou explícito nas entrevistas que haja práticas diretamente voltadas a estudos de caso.
6. Dramatização: Foi apresentada como prática simulando teatros ou encenações de vendas, com situações improvisadas e avaliadas pelo gerente.

7. *Workshop* ou oficinas de trabalho: Apenas algumas das organizações entrevistadas promovem eventos caracterizados como oficinas de trabalho. O que seria comum é o deslocamento de alguns vendedores ou gerentes para a matriz da rede, onde ocorre a união da teoria com a prática de vendas. Devido ao cenário atual de pandemia, as plataformas *on-line* se destacam como uma forma de realizar os *workshops*, com eficiência, comodidade e redução de custos.
8. *Benchmarking*: Apareceu em todas as organizações, de formas diferentes, mas, em todas, com o intuito de crescimento, analisando as boas práticas dos colaboradores, a fim de aprimorar seus conhecimentos.
9. *Job rotation*: Uma das seguradoras entrevistadas trouxe esse conceito com ressalvas, salientando a relevância de tirar os colaboradores do ambiente e da rotina de trabalho, apresentando-lhes uma visão mais sistemática e dinâmica, através de uma atividade voltada ao trabalho em equipe, à empatia e à ajuda mútua. Dessa forma, a empresa passa sua mensagem, realiza seu treinamento e, ao mesmo tempo, auxilia no crescimento pessoal.
10. Participação em projetos: Nenhuma das empresas entrevistadas apresentou essa prática na EC. A maioria estabelece metas usando as comissões como incentivo.
11. Jogos: São práticas presentes no dia a dia das organizações, pois competições internas são fáceis de serem realizadas, algumas valendo pequenos brindes, que motivam a equipe e geram descontração.
12. Comunidades de prática: Grande parte dos entrevistados lamenta a falta desse item, muitas vezes, por questões financeiras ou por falta de disponibilidade de um local adequado. Aquelas que realizam essa prática, seja de forma presencial ou *on-line*, salientam sua importância, uma vez que o compartilhamento das boas práticas promove momentos ricos de aprendizado.
13. *Coaching*: É uma prática desempenhada pelos gerentes, que acompanham o desenvolvimento dos colaboradores.

14. *Mentoring*: Identificou-se que essa prática também é desempenhada pelos gerentes, por serem funcionários mais experientes que auxiliam no desempenho dos demais.

4.6 Impacto da Educação Corporativa nas Vendas de Seguros

O entrevistado G7, ao discorrer sobre os desafios na venda de serviços, afirma: *“Hoje tem muito a venda embutida, eu não gosto dessa prática, tem cliente que reclama e isso acaba denegrindo a imagem da empresa, e mostrar os benefícios e as vantagens, e não aceitar o primeiro não, tem que passar a informação, quanto custa, tem que ter argumentos para conseguir vender”*.

A venda de seguros é algo intangível, por não ser algo físico e palpável. Não é um produto capaz de “vender-se” ou de encantar os clientes. É necessário alguém que o ofereça, mostrando suas vantagens e benefícios. O entrevistado D1, a respeito do desenvolvimento voltado à venda de seguros massificados, faz o seguinte comentário: *“isso é uma preocupação essencial, e esse ano em especial nós estamos reformulando as metodologias de treinamento para os nossos parceiros. E essa definição, essa reformulação da metodologia ela passa justamente, porque a gente quer ter conteúdo e formato de aplicação diferente para cada público-alvo. Então a gente tem conteúdo, formato e metodologia para gerente, conteúdo, formato e metodologia para vendedor. A gente sabe que são públicos distintos, eles interpretam o conteúdo de maneira diferente, então, para a gente, nós somos muito preocupados com tipo, o formato, o conteúdo e com o tamanho do treinamento que a gente quer aplicar para esse público, então é fundamental, a gente gosta muito de participar desse tipo formação, nós temos uma política que a gente chama de cocriação. Então dentro com os nossos parceiros a gente sempre cocria, a gente se apresenta para o fazer, olha a nossa metodologia com o propósito de encaixar aquilo o mais profundamente possível na política de treinamento do nosso parceiro”*.

O cuidado com os treinamentos, no sentido de treinar cada público de forma específica, de acordo com seus cargos, com metodologias e aplicações distintas, diz

muito sobre a empresa e a sua visão em relação à Educação Corporativa, que acredita em seus resultados e busca crescer nesse quesito.

O entrevistado G3 ressalta os desafios na venda de seguros massificados: “*A questão da equipe comprar a ideia que você está vendendo, mas você precisa explicar o que é produto e o que é serviço, porquê venda casada não funciona e lá na frente ela vai voltar, então meu grande desafio é explicar que, pode sim dar o valor cheio, mas nunca deixar de falar que o cliente está levando garantia estendida se seus principais benefícios e proteções e produto, o desafio maior foi a questão do curso*”. O entrevistado G4 enfatiza os treinamentos, frisando a venda de seguros e como ele pode influenciar nos bons resultados das vendas: “*Tem que ter conhecimento do produto e ser um bom fechador de venda, falar e usar a técnica para fazer um fechamento rápido e de qualidade. A cereja do bolo é conseguir os serviços, para vender os serviços, a primeira coisa que tem que fazer é saber tirar o medo do vendedor, ter um bom treinamento para conhecer o seguro, onde está o problema, com qualquer tipo de problema como você vai resolver a partir do momento que ele sabe como resolver, quando o cliente vai reclamar quando o cliente vier questionar, ele vai trazer a solução para o cliente*”.

O entrevistado G5, ao ser questionado sobre os desafios na venda dos seguros, confessa: “*Mas acho que o maior desafio, talvez é assim você é encontrar a forma certa de você abordar cada cliente. Porque não existe uma regra clara para a venda uma vez que vocês estão bem treinados sobre as coberturas dos seguros. Eu preciso sentir no momento da negociação qual a melhor forma de abordar. Eu acho que isso é talvez o maior desafio também, a gente tem que conviver com isso porque isso é novo. Isto era novo quando começou no varejo. Porque o produto por si só, hoje o cliente têm muita facilidade em conhecer, a internet oferece uma opção de ver a todo momento um lançamento, que faz o que deixa de fazer, eu tenho minha necessidade e o serviço financeiro e seguros estão muito mais na mão de quem está ofertando aqui do que quem está comprando*”.

Em todas as falas, há uma ênfase muito grande no treinamento para melhor abordar os clientes, de forma correta, a fim de conseguir fechar as vendas de seguros. Somente com o conhecimento dos benefícios e com técnicas de vendas adequadas, os colaboradores conseguirão mostrar ao cliente o que ele realmente está levando para a casa. O entrevistado G2 comenta: *“A venda de serviços financeiros é basicamente conhecimento, você conhecer o seu produto, conhecer o seu cliente, o estudo do cliente na hora da abordagem da venda, e a forma correta na hora de mostrar os benefícios ao cliente, então, se a pessoa não tiver o conhecimento necessário, ela não vai saber incentivar a venda”*.

Um dos entrevistados traz a questão cultural dos brasileiros, que não buscam por seguros e benefícios, pois acreditam que não sejam necessários no futuro. Por isso, é relevante conhecer o produto a ser ofertado e mostrar a necessidade dele ao cliente. O entrevistado D2 pontua os desafios enfrentados na venda de seguros: *“Os desafios passam primeiro pelo público-alvo que vamos atender, entender a demanda, a carência, o poder aquisitivo desse público, isso é um desafio, para que do lado da seguradora a gente consiga desenvolver o produto mais adequado, que atenda a necessidade real daquele consumidor, acho que outro desafio, é o preço, conseguir juntar todos esses benefícios que endereçam as necessidades do consumidor, por um preço que seja digno e acessível para os dois lados, para a seguradora que ela consiga rentabilizar sua operação, para o consumidor que vai pagar o preço final na ponta e para o parceiro que vai distribuir, então eu acho que esse é o principal desafio*.

O entrevistado G1 ressalta a importância de conhecer os serviços que estão sendo oferecidos: *“Eu sempre falo que a melhor coisa para vender serviços, é comprando e adquirindo. Quando você usa, o serviço, seja uma garantia estendida, seguro de carro, seguro residencial, seguro roubo e furto, o seguro de proteção caso a pessoa seja demitida. Se você usa, você vende com mais ênfase. A nossa seguradora, hoje era a seguradora própria. Então fica mais fácil negociar, é um argumento melhor, o senhor resolve aqui, a empresa é nossa, enquanto os nossos concorrentes são empresas todas terceirizadas, a única que tem empresa própria de Seguro é a nossa. A gente sai na frente do concorrente e com essa vantagem, é muito visionário”*.

Além dos treinamentos, é preciso mostrar técnicas e meios de ofertar os produtos. Esses processos também impulsionam e motivam os colaboradores. O entrevistado G1 complementa: *“E tem os prêmios de reconhecimento, que o vendedor tem quando atinge metas, a empresa reconhece muito, valoriza muito com viagens, e prêmio remunerado de dinheiro também, é muito alto para esses tipos de serviços, nós temos ali destaques na loja que vende muito bem os serviços, na rede nós temos a base de 25 mil por mês. Isso é um valor muito agregado para um vendedor vender isso de garantia estendida”*.

4.7 Impacto da Educação Corporativa nas Vendas

De acordo com Gdikian (2002), a Educação Corporativa está num processo crescente, visando atender as necessidades de uma educação continuada, em que o aprendizado está em constante atualização, caminhando junto com as demandas do mercado, a fim de construir vantagens em relação à concorrência.

O entrevistado D6 argumenta que *“o treinamento é um grande diferencial. Eu acho que você não vende aquilo que você não acredita e não conhece bem, a grande diferença de um vendedor para o outro é o seu nível de confiança naquilo que ele vende.”* As empresas direcionam suas ações no intuito de criar e desenvolver competências nos seus colaboradores, por meio de programas específicos oferecidos pela própria organização ou pelas seguradoras.

A EC, na prática, foca as competências. Frequentemente, as atividades esporádicas de treinamento são substituídas por aprendizado contínuo, motivação e autodesenvolvimento. As atividades de Educação Corporativa baseiam-se nas necessidades de cada empresa, unindo a teoria com a prática, com base na cultura organizacional, buscando desenvolver as competências que contribuirão com a empresa.

O entrevistado D4 ressalta alguns meios de realizar a EC: *“As seguradoras realizam um trabalho para treinar o pessoal da ponta também. Tanto que nesse período de pandemia agora, nós estamos tendo treinamento essa semana toda. Todos*

os dias de manhã a gente tem treinamento com equipe a respeito da venda de serviços, e nós também falamos essa questão de ter uma boa renda. Nós divulgamos quase que semanalmente nos meios de comunicação da empresa, onde nós divulgamos boas práticas, elogiamos os colaboradores.

Essas práticas e atividades refletem diretamente nos resultados das empresas, uma vez que há o alinhamento conceitual da equipe com os conceitos que norteiam os princípios da Educação Corporativa. Essas ações devem estar sincronizadas com o planejamento estratégico, com as competências das empresas e com o fortalecimento da cultura organizacional. A fala do entrevistado D6, ao referir que a confiança no produto faz a diferença na hora da venda, está diretamente ligada às práticas da EC, que, atualmente, é um grande diferencial nas organizações.

Não há técnicas prontas e pré estabelecidas para o desenvolvimento dessas ações. O caminho a seguir é um projeto coerente com a visão, a missão e os valores de cada organização, construindo os objetivos da empresa junto aos colaboradores, aos clientes e à comunidade. Para Teixeira (2001), alcançar as metas traz benefícios tanto para a empresa, quanto para os colaboradores e associados.

O entrevistado D3 comenta como são realizados os treinamentos, a fim de obter êxito na empresa e gerar resultados satisfatórios: *“Tudo começa com uma boa seleção de pessoas, estamos trabalhando em uma contratação rígida, fazemos muitas entrevistas por dinâmicas, não é por onde você trabalhou, o que já fez, se tem experiência. Pedimos para ele te vender algo, eu desafio em duas horas a vender tal produto, ou realizar uma propaganda no rádio, eu parto para a execução, ver a prática, para ver se ele tem versatilidade, vai pedir para fazer algo que ele não estava preparado, o treinamento já começa na contratação, já entende o ritmo na hora da contratação, a integração tem que ser bem-feita, estamos fazendo a distância hoje devido pandemia, mas sempre trouxemos os gerentes para a central, temos treinamentos operacionais para entender o funcionamento da loja. Tínhamos consultoria da Sucesso em Vendas, eles têm a lição desenvolvidas nas 6 gestões, técnica de planejamento e liderança, atitudes vencedoras e tática de vendas, tem 3*

encontros com eles, onde são treinados e saem com lições para executar e apresentam a performance, táticas e técnicas que usaram nas vendas, eu acho que esse é o ponto forte, pois ficam mais preparados que os antigos”.

Além de todo o processo desde a contratação e das técnicas desenvolvidas pela equipe, a empresa aposta também na integração dos colaboradores, uma vez que todo esse processo rende resultados positivos nas vendas: *“O treinamento multiplicador a distância dos vendedores, acompanhando junto com a liderança esse desenvolvimento, com argumentos de vendas e atitudes vencedoras. Nós tivemos resultados bons na produtividade individual de vendas e da equipe e estamos trabalhando um complemento rígido, que é a excelência comercial do processo de excelência, eu tenho como desafio tentar realizar uma educação continuada, para que isso se transforme em hábito”.*

O entrevistado D4 ressalta as novas estratégias de vendas adotadas pelas organizações: *“Você tem que vender novas habilidades, novos hábitos e estratégias e ferramentas de vendas”* Ainda neste segmento, ele explica o que são esses novos hábitos: *“Atualmente você não pode abrir a loja e esperar o cliente chegar, não é a mesma coisa de quando eu era vendedor nos anos 90, que era aquele fluxo gigantesco. Hoje nós temos que atrair o cliente, muitas vezes é preciso melhorar argumentos de vendas e experiências de vendas na loja, nós chamamos de ‘dar os motivos’, o motivo o atendimento diferenciado, um vendedor que saiba demonstrar e diferenciar um produto, a gente chama de DD, um bom diferenciador e um demonstrador de um produto, é isso que o cliente quer, a gente passa pelo desafio que a loja não é mais aquela unidade ou aquele metro quadrado, mas é onde o cliente está, e como ele quer comprar, esse é precisamos vender essas táticas e essas metas para a nossa equipe, é necessário sair desse mar sangrento do preço e oferecer alguma coisa diferente, é o famoso oceano azul, alguma coisa diferente da minha empresa, que ele perceba além do preço, a qualidade do atendimento, para que ele fique comigo”.*

A educação corporativa é um conjunto de estratégias alinhadas aos objetivos e às demandas das empresas. Ainda, a fala do entrevistado D4 evidencia que essas estratégias atuam na modificação dos hábitos e que essas ações devem ser incorporadas à rotina dos atendimentos e das vendas. Segundo ele, o efeito da educação contínua é duradouro, refletindo nos resultados a longo prazo.

Em relação ao acompanhamento dos desenvolvimentos, o entrevistado D6 pontua sua importância para a eficácia do processo: *“Métrica é o que não falta aqui, nós temos isso tecnologicamente, todo colaborador nosso, todo gerente tem o seu Mobile, eu consigo acessar um vendedor da cidade que você está agora, em um minuto eu sei o que ele vendeu, então a partir do momento que eu dou um treinamento, eu consigo ver os resultados, ele está em monitoramento. Tal serviço só tem treinamento tem qualidade e ele agrega resultado para a companhia”*.

4.8 Educação Corporativa no varejo de eletrodomésticos

A função da Educação Corporativa, conforme já mencionado no decorrer deste trabalho, é desenvolver competências para o sucesso empresarial, a partir da criação de modelos de aprendizagem, moldando-se de acordo com a história da empresa e pautando as ações nas competências e na cultura organizacional.

Buscamos resumir todos os achados desse trabalho na tabela 01, identificando para cada tema algum ponto relevante da teoria e pontos convergentes ou divergentes em relação à teoria, colhidas da análise das entrevistas.

Tabela 01- Comparação da revisão da teoria com a análise das entrevistas

Tema	Referencial Teórico	Resultados das Entrevistas	Citação de referência
Relevância da Educação Corporativa	Segundo Eboli (2002), a Educação Corporativa é um sistema eficaz, desenvolvido pelas empresas com concepção de implantação de cultura para aprendizagem cujo objetivo principal é gerar maior vantagem competitiva da organização. Não se refere apenas à qualificação dos colaboradores e aos treinamentos empresariais, mas também ao incentivo à aprendizagem contínua,	Relevância principalmente na área de serviços, que é intangível.	<i>Eu acredito nos treinamentos, porque eu nunca tinha vendido nada quando entrei para o varejo. Eu não tinha conhecimento nenhum de serviços, e vender o que ninguém pega é muito mais difícil. Então eu tinha que me desenvolver, porque eu vi que dava lucro, dava muito para eu me desenvolver financeiramente. Então entendi que para desenvolver, eu tinha que fazer cursos, como eu fiz bastante isso, fiz os cursos pedidos, em todas as empresas que eu trabalhei. (G4)</i>

	<p>padronização e estruturação do conhecimento, agregando maior valor para a empresa.</p>		
<p>Relevância da EC para Serviços.</p>	<p>Sua principal característica é garantir ao cliente praticidade, pois oferece uma alternativa mais acessível, bem como oferece ao usuário garantias importantes, de acordo com as necessidades específicas de cada cliente.</p> <p>Nesse sentido, as práticas relacionadas à Educação Corporativa podem contribuir com a venda de seguros massificados, porque</p>	<p>Conhecimento a respeito dos serviços, suas vantagens, apresentá-las com sinceridade, acreditando que aquele serviço beneficiará o cliente.</p>	<p><i>Então tivemos que explicar todas essas etapas aos vendedores, hoje é outro perfil, ele quer vender, mas quer saber o propósito para vender esse produto, esse serviço para o cliente. Então hoje o maior desafio é colocar propósito no trabalho e no serviço que ele está vendendo, porque esse pessoal de hoje, por mais que não sejam comissionados, hoje quando você fala em vender uma televisão Samsung, você vende em qualquer lugar. O que eu facilitei para o vendedor, eu dei propósito a venda de serviços, e o incentivo para vender serviços, quando ele bate a meta mensal eu pago parte da faculdade dele.(D1)</i></p>

	prepara os profissionais envolvidos para demonstrar ao público-alvo, todos os benefícios que podem ser obtidos por esse modelo.		
Relevância da Cultura Organizacional	A cultura organizacional é compreendida como sendo um fator essencial que está ligado diretamente ao desempenho da empresa, que influencia desde o planejamento, o treinamento, até sua execução, impactando suas ações e impressões deixadas no mercado. Podemos defini-la como um compilado dos valores, visão, crenças e pressupostos que	Empresas com cultura organizacional, com valores que estimulam o desenvolvimento pessoal e o engajamento e a valorização das pessoas têm maior potencial de sucesso em sua estratégia de EC.	<i>A empresa é uma engrenagem e tem que estar todo mundo falando a mesma coisa, o que eu aprendi é que sem pessoas engajadas como você, pelo mesmo propósito da empresa, que é crescer, [...] eu falo que a gente não é nada, sabe? Então a gente começa a nortear as pessoas, e elas têm tendência e podem crescer, então eu vou falar para você, o mais importante de tudo, é pessoas que queiram crescer junto com você e tem o mesmo objetivo.” (G4)</i>

	<p>pautam a forma como ela se comportam diante da concorrência e como se relaciona com as diferentes demandas.</p>		
<p>Relevância do Gerente de Loja.</p>	<p>Martins (2014) pontua que, para a capacitação e o desenvolvimento de pessoas por meio da EC utilizam-se as mais variadas estratégias. O público-alvo, na maioria das vezes, são os gestores, clientes, colaboradores, fornecedores e a comunidade, que é formada por executivos das instituições corporativas e líderes, como forma de “gerar valor para a cadeia produtiva”. Com a utilização da sua própria</p>	<p>O gerente de loja tem um papel fundamental como motivador e multiplicador do conhecimento.</p>	<p><i>O gerente hoje é o multiplicador de todos os serviços que nós temos. Ele precisa entender muito bem o que é o serviço, qual retorno que vai trazer para a empresa e qual benefício ele vai trazer para o cliente (D5)</i></p>

	<p>força de trabalho, gera maiores benefícios referentes ao conhecimento organizacional. Dessa forma, entendemos que o gerente que lidera sua equipe com veemência, incentiva e acredita nos colaboradores é um profissional que se destaca e beneficia positivamente todo o contexto organizacional.</p>		
<p>Relevância da Capacitação Comportamental</p>	<p>Através do desenvolvimento pessoal e profissional e do uso de ferramentas como inteligência artificial, vivências e até mesmo com pequenas motivações diárias, o treinamento faz-se</p>	<p>Melhor desempenho nas vendas de produtos e serviços, equipe engajada e motivada.</p>	<p><i>“Nós trabalhamos com metas da loja e metas individuais. E eu sempre dou exemplo que quando a gente não oferece um serviço, não oferece uma garantia, um serviço, simplesmente estamos rasgando nosso dinheiro e jogando no lixo, porque o segredo está em oferecer, então eu falo para eles que isso aqui é a parcela do</i></p>

	presente e gera resultados (GONÇALO; BORGES, 2010).		<i>carro, é uma bolsa de estudos, é alguma coisa que eles querem adquirir, e que vão conseguir pagar somente com a garantia, e isso motiva. e estipulamos metas diárias para eles e metas individuais, e isso acaba gerando uma competição, porque se um consegue porque o outro não consegue? E ali acaba um ajudando o outro para permanecer no mesmo nível.(G6)</i>
Práticas de Educação Corporativa	Para a capacitação e o desenvolvimento de pessoas por meio da Educação Corporativa, utilizam-se variadas práticas, como forma de “gerar valor para a cadeia produtiva”. O público-alvo, na maioria das vezes, são os gestores, clientes, colaboradores,	<p>a. Universidade Corporativa</p> <p>b. Troca de Melhores Práticas</p> <p>c. Uso da Tecnologia</p>	<p><i>Hoje nós temos a faculdade e é lá que acontecem os treinamentos, do nosso grupo de gerente Trainee. (D5)</i></p> <p><i>Nós temos um programa de melhores práticas para funcionários, e tivemos cases muito interessantes. Nós fizemos essa troca de melhores práticas entre os gerentes (D2)</i></p> <p><i>Nós temos hoje pela tecnologia, canais de comunicação direto com os</i></p>

	<p>fornecedores e a comunidade. O corpo docente é formado por executivos das instituições corporativas e líderes. Com a utilização da própria força de trabalho, geram maiores benefícios referentes ao conhecimento organizacional (MARTINS, 2014).</p>		<p><i>funcionários, por exemplo nós temos uma TV via satélite, então nós falamos com os funcionários a qualquer momento (D6)</i></p>
<p>Impacto em Vendas da EC</p>	<p>Entre as abordagens para atingir uma melhor performance organizacional, a Educação Corporativa surge como uma proposta de grande alcance, sobretudo, quando o interesse é a busca de melhorias significativas a longo</p>	<p>A educação corporativa é um conjunto de estratégias alinhadas aos objetivos e às demandas das empresas, que geram impactos positivos nas vendas. Os processos da EC envolvem desde conhecer a empresa, sua cultura, para realizar um melhor atendimento aos</p>	<p><i>Eu acredito que influência na questão da rentabilidade, acredito eu que quanto mais você compra a ideia mais você vai vender. Quanto mais treinamento você tiver, mais engajado você estará, você vai ter entendimento do que você vai oferecer. (G3).</i></p>

	prazo (CARVALHO, 2015).	clientes, fazer uma boa demonstração dos produtos e demonstrar conhecimento dos serviços. A Educação Corporativa, na prática, mantém o foco nas competências, desenvolvendo os colaboradores com uma abordagem eficiente, que os motive e promova.	
--	-------------------------	---	--

CAPÍTULO 5 - CONSIDERAÇÕES FINAIS

A pesquisa buscou descrever como as práticas da Educação Corporativa podem contribuir para melhorar as vendas dos produtos e seguros massificados no varejo de eletrodomésticos, analisando como empresas de diferentes portes compreendem a importância da educação corporativa e sua influência na atuação dos vendedores de produtos e seguros massificados.

Percebe-se que se trata de um método eficaz para criar disciplina entre os colaboradores, pois, por meio dela, é possível conhecer com mais clareza e precisão os produtos e serviços. Também ficou nítida a importância da cultura estar inserida na empresa e ser aplicada por meio da visão, da missão e dos valores. Sendo assim, os colaboradores entenderão não só a importância das vendas para o seu crescimento, mas o significado do seu trabalho para a empresa, pois sentir-se parte de uma equipe influencia o engajamento e o desenvolvimento.

Compreende-se que a Educação Corporativa ocorre a partir de práticas cotidianas, cursos e por meio plataformas *on-line*. O uso dessas ferramentas auxilia as organizações a melhorar os processos internos, como o atendimento aos clientes, as técnicas e o fechamento de vendas.

A prática da EC busca desenvolver habilidades e capacidades profissionais específicas nos colaboradores, de acordo com a cultura e os objetivos organizacionais da empresa (MOSCARDINI; KLEIN, 2015). Assim, compreendemos que a educação corporativa é uma estratégia que alinha gestão de pessoas, gestão do conhecimento e resultados. As organizações cada vez mais têm buscado desenvolver práticas que permitam dar maior velocidade aos processos de trabalho, desenvolvendo práticas de aprendizagem e adequando-as às constantes mudanças.

O presente estudo buscou identificar por meio de entrevistas com gerentes e diretores de lojas e de seguradoras, qual a visão de cada um a respeito dos efeitos da Educação Corporativa e como funcionam na prática. As falas das entrevistas apontam a necessidade de investir nesses recursos, tendo em vista a importância que desempenham nas organizações.

As empresas varejistas vêm enfrentando diversas mudanças ao longo dos anos. O mercado exige grandes e constantes atualizações, o que obriga as organizações a se reinventarem constantemente, desenvolvendo novos treinamentos, que são essenciais para deixar os colaboradores informados sobre os novos produtos e serviços. Como já citado anteriormente os seguros massificados são intangíveis e isso pode ser um obstáculo no fechamento das vendas.

Os seguros massificados apresentam um ótimo custo benefício, tanto para os clientes como para o varejo e para os vendedores, devido aos seus valores acessíveis, a facilidade para a contratação desses serviços. Economicamente falando, a venda de seguros massificados garante muitos benefícios aos clientes e para empresas de ramo de varejo, sendo que as próprias seguradoras oferecem cursos e treinamentos de vendas.

Como relatado pelos entrevistados, a venda de serviços apresenta muitos benefícios, são oferecidos aos clientes com o pagamento de forma parcelada, para o varejo, têm baixa inadimplência e assim formam excelente fonte de receita constante e recorrente. Os benefícios da venda para os colaboradores também é alta, gerando maior rentabilidade, o que também é um incentivo para efetuar mais vendas. A EC pode ter um efeito relevante na venda de seguros massificados, dado que se trata de um serviço intangível em que é necessário tanto conhecimento de hard skills como soft skills para sua venda.

As organizações que têm a Educação Corporativa enraizada nos seus princípios a percebem como um investimento. No momento atual, marcado pela pandemia do Covid-19, estão remanejando suas ferramentas, principalmente, por meio das plataformas *on-line*. Já em empresas menores, ou não adeptas a esse tipo de gestão, as capacitações e os investimentos em capital humano foram os primeiros a sofrerem corte de verbas.

Sendo assim, com base nesta pesquisa, percebe-se que há uma relação positiva entre Educação Corporativa e as práticas gerenciais. Compreende-se que a participação ativa dos gerentes nos treinamentos e nos desenvolvimentos traz

benefícios mútuos, pois a integração e a supervisão das práticas em EC garantirão melhores resultados e a satisfação dos colaboradores.

Conforme ressaltado no decorrer do estudo, as empresas necessitam investir em Educação Corporativa e acompanhar seu processo, pois, ao participarem e interagirem em programas de EC, os gestores estarão munidos de informações para darem continuidade à capacitação no dia a dia, observando o que pode ser aprimorado nos programas desenvolvidos pelas organizações. Nem sempre a EC alcançará seus objetivos. Para o seu êxito, é necessário que ela seja desenvolvida paulatinamente, observando as necessidades da organização, criando uma estrutura adequada, com pilares e valores da empresa, para que tudo esteja alinhado com a cultura organizacional.

5.1 Limitações do Trabalho

Segundo a análise do autor desta pesquisa, foram identificados como aspectos limitantes do trabalho:

1. A amostra poderia contar com mais gerentes e diretores de empresas varejistas de grande porte, o que permitiria uma comparação melhor da EC em grandes e pequenas empresas.

2. Por estar no papel de entrevistador desta pesquisa e ser um profissional atuante na área comercial e na venda de serviços no varejo de eletrodomésticos, é possível que alguns entrevistados que conheço não tenham expressado na íntegra a sua opinião ao responderem ao questionário definido no roteiro de entrevista.

5.2 Trabalho Futuros

O tema Educação Corporativa, por ser muito amplo, pode abranger todos os tipos de empresas e setores. Seriam válidas, futuramente, pesquisas do ponto de vista dos vendedores, comparando-as com as falas de gerentes e diretores, a fim de analisar

o resultado de todo o processo e se há possibilidades de aprimoramento dos programas já desenvolvidos nas organizações.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALAM, M., H; KHAN, M., M; D.OST, M., K.B. **Organizational Knowledge Formation Process, Organizational Learning and Human Resource Development.**

Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business, Vol 3, nº 1, p. 210-221, 2011.

BAGATTOLI, SÉRGIO LUIZ; MÜLLER, Giane Carla Kopper. **Treinamento e desenvolvimento de pessoal: agregando valor às pessoas e à organização.** Navus-Revista de Gestão e Tecnologia. V.6, n. 2, p. 106-120, 2016.

BLASS, E. **The rise and rise of the corporate university.** Journal of European Industrial Training, 29(1), 58–74. doi: 10.1108/03090590510576217. 2005.

BLOIS, M. & MELCA, F. **Educação corporativa: novas tecnologias na gestão do conhecimento.** Rio de Janeiro: Edições Consultor, 2005.

BRASIL, MINISTÉRIO DO DESENVOLVIMENTO, INDÚSTRIA E COMÉRCIO EXTERIOR. O que é educação corporativa. 2010.

CABRAL , P. M., & SEMINOTTI, N. **Os processos grupais desde o paradigma sistêmico-complexo: uma experiência de intervenção recursiva em um grupo de gestores.** Psychologica, 55(3), 209-227. 2012

CARVALHO, M. V. **A Importância da Educação Corporativa para a vantagem Competitiva das Organizações.** Caderno Administração, v 23, n. 1. Universidade Estadual de Maringá, Centro de Ciências Sociais Aplicadas. 2015.

CASTRO, C. M.; EBOLI, M. **Universidade corporativa: gênese e questões críticas rumo à maturidade.** Revista de Administração de Empresas, v. 53, n. 4, 2013. p. 4.

CHIMENES, E. G.; PRATES, A. C. G. **A educação corporativa por meio da tecnologia da informação.** Corporate education through information technology. Rev. FAE, Curitiba, v. 18, n. 1, p. 20 - 30, jan./jun. 2015

COSTA, Ana Claudia Athayde. **Educação corporativa: um avanço na gestão integrada do desenvolvimento humano,** Rio de Janeiro, Qualitymark, Ed., 2001.

CREVANI, L., LINDGREN, M., & PACKENDORFF, J. (2010). **Leadership, not leaders: on the study of leadership as practices and interactions.** Scandinavian Journal of Management, 26(1), 77- 86, 2019.

CROSSAN, M. M., LANE, H. W., & WHITE, R. E. (1999). **An organizational learning framework: from intuition to institution.** Academy of Management Review, 24(3), 522-537. doi: 10.2307/259140

CULLEN, K., & YAMMARINO, F. G. (2014). **Special issue on collective and network approaches to leadership [Call for Papers].** *The Leadership Quarterly*, 25(1), 180-181. doi:10.1016/j.leaqua.2013.12.005.

DALAKOURA, A. (2010). **Examining the effects of leadership development on firm performance.** Journal of Leadership Studies, 4(1), 59–70. doi: 10.1002/jls.20160

DAVENPORT, T. H., PRUSAK, L. (1998). **Conhecimento empresarial: como as empresas gerenciam seu capital intelectual.** Rio de Janeiro: Campus.

DAY, D. V. (2000). **Leadership development: a review in context. Leadership Quarterly**, 11(4), 581-613. doi: 10.1016/S1048-9843(00)00061-8

DE RÉ, A.C. DE RÉ, A.M.. **Processo do sistema de Gestão de Pessoas**. In: BITENCOURT, C. *Gestão Contemporânea de Pessoas. Novas práticas, conceitos tradicionais*. 2ª edição. Porto Alegre: Artmed, 2010.

EBOLI, M. **O desenvolvimento das pessoas e a educação corporativa**. São Paulo: Ed. Gente, 2002.

EBOLI, M. **Educação Corporativa no Brasil: mitos e verdades**. São Paulo: Ed. Gente, 2004.

EBOLI, M. **Sistema de educação corporativa e a EAD**. In F. M. Litto & M. Formiga (Orgs.), *Educação a distância: o estado da arte* (pp. 189-197). São Paulo: Pearson.2011.

Educação Corporativa. Conceitos - Portal Brasil. Disponível em: <http://www.educor.desenvolvimento.gov.br/universidades> . Acesso em abril, 2015.

FROTA, D.C. HAJOJ, A.I. NASCIMENTO, R.E. LUZ, B.I. **Educação Corporativa: estudos de caso de uma organização em Manaus**. AOS – Amazônia, Organizações e Sustentabilidade. AOS, Brazil, v. 5, n.1, jan/jun 2016.

GALLI, E. B., & MÜLLER-STEWENS, G. (2012). **How to build social capital with leadership development: lessons from an explorative case study of a multibusiness firm**. *The Leadership Quarterly*, 23(1), 176–201. doi: 10.1016/j.leaqua.2011.11.014

GONÇALO, C. R. BORGES, M. De L. **A Gestão do Conhecimento Organizacional.** In: BITENCOURT, C. *Gestão Contemporânea de Pessoas. Novas práticas, conceitos tradicionais.* 2ª edição. Porto Alegre: Artmed, 2010.

GOULD, K. E. **The corporate university: a model for sustaining an expert workforce in the human services.** Behavior Modification, 29(3), 508–520..2005.

HA, S. T., Lo, M. C., & Wang, Y. C. (2016). **Relationship between knowledge management and organizational performance: a test on SMEs in Malaysia.** Procedia-Social and Behavioral Sciences, 224, 184-189.

JANNUZZI, C. S. C., FALSARELLA, O. M., & SUGAHARA, C. R. **Gestão do Conhecimento: um estudo de modelos e sua relação com a inovação nas organizações.** Perspectivas em Ciência da Informação, 21(1), 97-118, jan./mar 2016.

LACOMBE, Francisco José Masset e HEILBORN, Gilberto Luiz José. **Administração: princípios e tendências.** São Paulo: Saraiva, 2006.

MADRUGADA, R., **Treinamento e Desenvolvimento com foco em Educação Corporativa.** Edição 1, São Paulo, 2018.

MARTINS, H. G. **Estudos da Trajetória das Universidades Brasileiras,** Tese de Doutorado, Rio de Janeiro: Universidade Federal do Rio de Janeiro/ COPPE.2004.

MEISTER, J. C. **Educação corporativa: a gestão do capital intelectual através das Universidades Corporativas.** São Paulo: Makron Books. 1999.

MOSCARDINI, T. KLEIN, Z.A. **Estratégias de Educação Corporativa e Suas Relações Com os Diferentes Níveis de Aprendizagem.** Rev. Adm. UFSM, Santa Maria, v. 8, número 1, p. 89-102, MAR. 2015.

NONAKA, I., & TAKEUCHI, H. (1997). **Criação do conhecimento na empresa: como as organizações japonesas geram a dinâmica da inovação**. Rio de Janeiro: Campus, 1995.

NONAKA, I., & TAKEUCHI, H. (2008). **Gestão do Conhecimento**. São Paulo: Artmed, 2004.

POLANYI, M. (1958). **Personal Knowledge. Corrected edition**. Chicago: Univ.

QUARTIERO, E. M. & CERNY, R. Z. **Universidade Corporativa: uma nova face da relação entre mundo do trabalho e mundo da educação**. In: QUARTIERO, E. M. & BIANCHETTI, L. (Orgs.) Educação corporativa: mundo do trabalho e do conhecimento: aproximações. São Paulo: Cortez, 2005.

RIBEIRO, S. **Gestão do conhecimento, da aprendizagem e da inteligência organizacional**. Disponível em: <<http://pt.slideshare.net/SamuelRibeiro12/gesto-do-conhecimento-da-aprendizagem-e-da-inteligencia-organizacional>.> acesso abril de 2015.

SACCOL, A., SCHLEMMER, E., & BARBOSA, J. M. **Learning e u-learning: novas perspectivas da aprendizagem móvel e ubíqua**. São Paulo: Pearson Education. 2010.

SILVA, J.G. AGOSTINO, S.R.I. SOUSA, O.R.S. RONCHI, C.C. DAHER, O.R. **Educação corporativa: Uma reflexão sobre a absorção, criação, disseminação e retenção de conhecimentos nas organizações**. Vol. 38 (Nº 20) Revista Espacios. 2017.

SILVA, S. L. **Gestão do Conhecimento: uma revisão crítica orientada pela abordagem da criação do conhecimento**. Ci. Inf., Brasília, 33(2), 143-151, mai./ago.2004.

SILVA, Moisés Correia da Silva. **Educação estratégica nas organizações: como as empresas de destaque gerenciam o processo de educação corporativa**, Rio de Janeiro: Qualitymark; São Paulo: ABRH, 2002.

STENMARK, D. (2001). **The Relationship between Information and Knowledge**. IRIS 24, Ulvik, Norway. Anais. Agosto 11-14.2001.

SOKOLOVA, A. **Using principles of logistics in corporate education**. Global business and management research: an International Journal, Vol.3 nº 3&4,p. 342-344, 2011.

TEIXEIRA, Andréa. **Universidades corporativas X educação corporativa: o desenvolvimento do aprendizado contínuo**, Rio de Janeiro: Qualitymark. 2001.

TERRA, J. C. C. (1999). **Knowledge management: conceptual aspects and an exploratory study on the practices of Brazilian companies**. International Association for Management of Technology. Recuperado de <http://km.tavanir.org.ir/pages/articlesen/29>). Acesso em: 30 nov. 2017.

TRINDADE, E. P., Macedo, M., Gauthier, F. A. O., Botelho, L. D. L. R., & Júnior, S. L. **Soluções de gestão do conhecimento para pequenas e médias empresas–PME**. Perspectivas em Gestão & Conhecimento, 6, 189-203. 2016.

TSOUKAS, H. **The firm as a distributed knowledge system: A constructionist approach**. Strategic management journal, 17(S2), 11-25.1996.

VARGAS, M. R. M.; ABBAD, S.G. **Bases Conceituais em Treinamento, Desenvolvimento e Educação**. TD&E. Porto Alegre: Artmed, 2006.

VIVAS, D.M. **Universidade corporativa: uma reflexão sobre a aprendizagem organizacional e o seu valor para o indivíduo**. 2008. 123f. Dissertação (Mestrado em

Gestão Empresarial)- Fundação Getulio Vargas, escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas, Rio de Janeiro, 2008.

WEICK, K. E. et al., **Organizing and the process of sensemaking**. Organization Science, 16(4), 409-421. doi: 10.1287/orsc.1050.0133. 2012.

WILSON, T. D. (2002). **The nonsense of 'knowledge management**. Information Research, 8(1), Recuperado de www.informationr.net/ir/8-1/paper144.html. Acesso em: 03 nov. 2017.

APÊNDICE A- ROTEIRO DE ENTREVISTAS COM GERENTES DE LOJA

I- IDENTIFICAÇÃO

Nome

Idade

Tempo de empresa _____

5. Quais desafios você identifica para gerenciar uma equipe?
6. Quais são os desafios para venda de produtos?
7. Quais são os desafios para venda de serviços?
8. O que você faz para motivar os vendedores?
9. Como é o desenvolvimento pessoal dos vendedores (treinamentos, cursos internos, cursos externos)?
10. Como é o treinamento/cursos dos vendedores (em geral e em seguros massificados)?
 - a. Ao entrarem:
 - b. Na continuidade:
11. Como são definidos e quais treinamentos/cursos oferecer e para quem? (em geral e em seguros massificados)
 - a. Quem oferece, quando, onde?
12. Quais as suas impressões sobre os treinamentos/cursos oferecidos? (em geral e em seguros massificados)?
 - a. Avaliar questões de conhecimento técnico, habilidades de vendas e de desenvolvimento pessoal:
 - b. O que tem de positivo?
 - c. O que tem de negativo?
13. Como você acredita que os treinamentos/cursos influenciam nas vendas?
 - a. No curto prazo
 - b. No longo prazo

10. Se você pudesse mudar a forma como é feito o desenvolvimento dos vendedores, o que faria?
11. A empresa possui missão, visão e valores?
12. Os colaboradores da empresa têm conhecimento?
13. Qual a importância dos funcionários para o sucesso da empresa?
14. Qual diferencial sua empresa apresenta em relação à concorrência?
15. A empresa possui alguma política de retenção de talentos?
 - a. Se sim, quais?
 - b. Se não, por quê? Vê necessidade de obter essa política a longo prazo?

APÊNDICE B- ROTEIRO DE ENTREVISTAS COM DIRETORES DE SERVIÇOS E SEGURADORAS

I- IDENTIFICAÇÃO

Nome:

Idade:

Tempo de empresa _____

1. Quais os principais desafios da venda de seguros?
2. Qual o papel do gerente de loja na venda de seguros?
3. Qual o papel do vendedor de loja na venda de seguros?
4. Como é feito o desenvolvimento do gerente e do vendedor?
5. Quais os principais pontos fortes desse desenvolvimento e quais pontos podem melhorar?
6. Se os gerentes e vendedores são contratados externamente, existe algum programa específico de desenvolvimento para este público?
7. Existem programas específicos para o desenvolvimento de lideranças internas? Quais? Como funcionam?
8. Como esse desenvolvimento está atrelado à carreira e ao desenvolvimento pessoal desses funcionários?
9. Como esse desenvolvimento está atrelado aos valores e princípios da empresa?
10. A empresa possui centro de treinamento ou Educação Corporativa para o desenvolvimento de seus colaboradores? Quais são os principais objetivos?
11. Existe um setor responsável pela idealização da EC ou centro de treinamento? Quem coordena diariamente os processos de EC ou de treinamento?
12. O fato de tratar-se de uma rede de lojas e atuar em diferentes regiões influencia as suas estratégias de EC ou de treinamento? De que forma?
13. Quais são os tipos de programas existentes de EC ou de treinamento (em geral e em seguros massificados)?

14. Possui parcerias institucionais para a realização dos programas? Quais? Quais os motivos das escolhas?
15. Existe um sistema de avaliação dos resultados obtidos com os programas de EC ou de treinamento (em geral e em seguros massificados)? Como funciona esse sistema?
16. Como e por quem é feito o *feedback* dos resultados aos colaboradores?
17. Existem processos estruturados na empresa para compartilhar conhecimentos e trocar experiências entre os colaboradores? Quais?
18. Como a empresa, de modo geral, avalia os programas? Eles estão sendo efetivos? O que poderia ser aprimorado?
19. Como a empresa se compara à concorrência na questão de desenvolvimento pessoal? Por quê?
20. Como a empresa se compara à concorrência na questão de gestão do conhecimento? Por quê?
21. Em sua opinião, o que ainda poderia melhorar na empresa em termos de:
 - a. Gestão de Pessoas:
 - Educação Corporativa: