

**UNIVERSIDADE DO EXTREMO SUL CATARINENSE - UNESC
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO – LINHA DE FORMAÇÃO ESPECÍFICA EM
ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS**

JEAN RONALDO COLOMBO

**A ANÁLISE DAS COMPETÊNCIAS DE UM CORRETOR DE SEGUROS
SEGUNDO A ÓTICA DOS EMPREGADOS DE UMA CORRETORA DE SEGUROS
DE FORQUILHINHA/SC**

CRICIÚMA

2017

JEAN RONALDO COLOMBO

**A ANÁLISE DAS COMPETÊNCIAS DE UM CORRETOR DE SEGUROS
SEGUNDO A ÓTICA DOS EMPREGADOS DE UMA CORRETORA DE SEGUROS
DE FORQUILHINHA/SC**

Monografia apresentada para a obtenção do grau de Bacharel em Administração, no Curso de Administração Linha de Formação Específica em Administração de Empresas da Universidade do Extremo Sul Catarinense – UNESC.

Orientador: Nelson Savi

CRICIÚMA

2017

JEAN RONALDO COLOMBO

**A ANÁLISE DAS COMPETÊNCIAS DE UM CORRETOR DE SEGUROS
SEGUNDO A ÓTICA DOS EMPREGADOS DE UMA CORRETORA DE SEGUROS
DE FORQUILHINHA/SC**

Monografia apresentada para a obtenção do grau de Bacharel em Administração, no Curso de Administração Linha de Formação Específica em Administração de Empresas da Universidade do Extremo Sul Catarinense – UNESC.

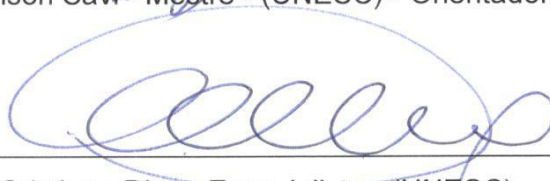
Orientador: Prof. MSc. Nelson Savi

Criciúma, 27 de Novembro de 2017.

BANCA EXAMINADORA



Prof. Nelson Savi - Mestre - (UNESC) - Orientador



Prof. Cristiane Dias - Especialista - (UNESC)

Prof. Tiago Comin Colombo - Mestre - (UNESC)

CRICIÚMA

2017

DEDICATÓRIA

Dedico este trabalho aos meus pais, que sempre estiveram presentes e são os responsáveis pela minha formação, me apoiando e incentivando em todas as etapas da minha vida.

AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente a Deus, pelo dom da vida e por me dar forças para conseguir alcançar meus sonhos e mais essa vitória, estando sempre presente nos melhores e piores momentos na minha vida.

Agradeço ao meu pai, pessoa na qual me inspiro todos os dias, me ensinando a ser uma pessoa responsável, à minha mãe, que apesar da distância, nunca mediu esforços para que a educação estivesse presente desde a minha infância até os dias que se sucedem, são eles que sempre acreditaram no meu potencial e me apoiaram nos momentos mais difíceis.

Ao meu professor e orientador Nelson Savi, por sua paciência, dedicação e orientação, tornando assim possível, a elaboração e conclusão deste trabalho, contribuindo sempre com suas ideias e experiências. Estendo este agradecimento ao professor Júlio Cesar de Farias Zilli, uma pessoa que ganhou minha admiração fazendo parte da minha formação acadêmica, marcando minha vida com sua simplicidade e carinho.

Sou grato ainda, à UNESCO e ao Curso de Administração, por proporcionarem toda a estrutura necessária para que a minha graduação pudesse ser desenvolvida, assegurando as melhores condições de estudo possíveis.

Agradeço à empresa que foi estudada neste trabalho, que abriu as portas e acataram meus questionamentos e necessidades com extrema prontidão e profissionalismo.

Agradeço aos meus amigos e todas as outras pessoas que contribuíram direta ou indiretamente para que esse sonho pudesse ser concretizado.

“A satisfação está no esforço e não apenas na realização final”

Mahatma Gandhi

RESUMO

COLOMBO, Jean Ronaldo. **A análise das competências de um corretor de seguros segundo a ótica dos empregados de uma corretora de seguros de Forquilha/SC.** 2017. 69 páginas. Monografia do Curso de Administração com Linha de Formação Específica em Administração de Empresas, da Universidade do Extremo Sul Catarinense – UNESC, Criciúma/SC.

As competências são compreendidas como um conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes necessárias para que um indivíduo desenvolva suas tarefas, atribuições e responsabilidades. Elas estão presentes em todos os indivíduos, evidenciando seus diferenciais e defeitos, sendo utilizadas nas organizações através da análise por competência, na qual a empresa analisa e compreende os aspectos de cada sujeito, promovendo ou corrigindo suas imperfeições. Neste sentido, o presente estudo tem como objetivo analisar as competências de um corretor de seguros segundo a ótica de seus empregados em uma corretora de seguros da cidade de Forquilha/SC. Metodologicamente a pesquisa caracterizou-se como descritiva, quanto aos fins, e bibliográfica, documental e um estudo de caso quanto aos meios. Oriunda de dados primários, a pesquisa utilizou o questionário como instrumento de coleta de dados, na qual foi aplicado aos funcionários da empresa, com o objetivo de medir o grau de satisfação quanto às competências exercidas pelo corretor de seguros. Os resultados obtidos, indicaram que os funcionários da corretora de seguros em estudo, estão na grande maioria das competências analisadas, satisfeitos com a execução das atividades do corretor, no entanto, apontaram para insatisfação nos atributos de criatividade e conhecimento técnico, sugerindo-se um aprimoramento nesses aspectos, através de cursos e treinamentos, para uma melhor execução de suas tarefas e responsabilidades.

Palavras-chave: Administração de Recursos Humanos. Competências. Satisfação dos funcionários.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 - Análise de competência.	21
Figura 2 - As 3 dimensões da competência	24
Figura 3 - Arrecadação do setor de seguros por segmento 2011-2015.	29
Figura 4 - Projeções de arrecadação do mercado segurador.	30
Figura 5 - Corretores de seguros ativos entre pessoas físicas e jurídicas no Brasil.	33
Figura 6 - Análise de satisfação dos atributos e das competências:	58

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Caracterização das competências.	20
Quadro 2 - Principais competências presentes em uma organização.....	21
Quadro 3 - Vencedoras do ranking das seguradoras da SINCOR-SP / 2013.	31

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Liderança.....	40
Tabela 2 – Comunicação.	42
Tabela 3 – Trabalho em equipe.....	44
Tabela 4 – Criatividade.	46
Tabela 5 – Tomada de decisão.	48
Tabela 6 – Planejamento e organização.	50
Tabela 7 – Persuasão.	51
Tabela 8 – Iniciativa e direção.....	53
Tabela 9 – Relacionamento interpessoal.	54
Tabela 10 – Conhecimento técnico.	56

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	12
1.1 SITUAÇÃO PROBLEMA	13
1.2 OBJETIVOS	14
1.2.1 Objetivo geral	14
1.2.2 Objetivos específicos	14
1.3 JUSTIFICATIVA	15
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	16
2.1 CONCEITOS E DEFINIÇÕES DA ÁREA DE RECURSOS HUMANOS.....	16
2.1.1 Definição de gestão de pessoas	16
2.1.2 Objetivos da gestão de pessoas	17
2.1.3 Processos da gestão de pessoas	18
2.1.4 O sistema de Administração de Recursos Humanos	18
2.2 FORMAÇÃO PROFISSIONAL E A CONSTRUÇÃO DE COMPETÊNCIAS.....	19
2.2.1 Conceito de formação profissional	19
2.2.2 Conceito de competências	19
2.2.3 Gestão por competências	23
2.2.4 O CHA da competência	24
2.2.4.1 O conhecimento	25
2.2.4.2 As habilidades	25
2.2.4.3 As atitudes.....	25
2.3 O SETOR DE SEGUROS: CARACTERIZAÇÃO, ORGÃOS E O MERCADO ...	26
2.3.1 Órgãos reguladores do seguro	27
2.3.2 O mercado brasileiro de seguros	28
2.3.3 Projeções para o mercado de seguros	30
2.4 A CORRETAGEM DE SEGUROS	31
3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	35
3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA.....	35
3.2 DEFINIÇÃO DA ÁREA E/OU POPULAÇÃO ALVO.....	37
3.3 PLANO DE COLETA DE DADOS	37
3.4 PLANO DE ANÁLISE DOS DADOS.....	38
4 ANÁLISE DOS DADOS DA PESQUISA	40

4.1 LIDERANÇA.....	40
4.2 COMUNICAÇÃO	42
4.3 TRABALHO EM EQUIPE	44
4.4 CRIATIVIDADE	46
4.5 TOMADA DE DECISÃO	48
4.6 PLANEJAMENTO E ORGANIZAÇÃO.....	49
4.7 PERSUASÃO	51
4.8 INICIATIVA E DIREÇÃO	52
4.9 RELACIONAMENTO INTERPESSOAL	54
4.10 CONHECIMENTO TÉCNICO.....	55
5 CONCLUSÃO	59
REFERÊNCIAS.....	62
APÊNDICE.....	66

1 INTRODUÇÃO

Conforme a análise feita pela Superintendência de Seguro Privado – SUSEP (2014), o setor de mercado de seguros apresenta forte evolução. No ano de 2013, saltou de 1,86% de participação no PIB para o patamar de 3,00%, o que é bastante significativo, principalmente levando em conta que o PIB brasileiro também se manteve crescente na maior parte do período. De acordo com o presidente da CNseg, Marcio Coriolano, o mercado segurador (excluído o ramo de saúde) registrou um crescimento de 9,2% em 2016, sobre 2015, registrando um total de R\$ 239,3 bilhões em prêmios.

Segundo dados da Federação Nacional dos Corretores de Seguros Privados – FENACOR (2017), em setembro de 2017, havia no país 110.536 empresas corretores de seguros (tanto pessoas físicas como jurídicas), das quais 83.417 estão autorizadas a comercializar todos os ramos de seguro e o restante, apenas 27.119, trabalham com a venda de seguros de vida, capitalização e previdência.

Os corretores de seguros têm papel fundamental na venda de seguros, realizando a intermediação dos contratos entre o segurado e a seguradora, apresentando e demonstrando os produtos, benefícios e preços oferecidos por uma companhia de seguros ao cliente, tornando assim, a venda do seguro possível.

O presente trabalho tem como objetivo geral: a análise das competências de um corretor de seguros segundo a ótica dos empregados de uma corretora de seguros de Forquilha/SC, apresentando posteriormente os objetivos específicos e sua justificativa. Seguidamente tem-se a fundamentação teórica, na qual explicará conceitos e definições da área de recursos humanos, formação profissional e a construção de competências, características do setor de seguros e concepções da corretagem de seguros.

Adiante, a metodologia do trabalho é apresentada, classificando a pesquisa como quantitativa e qualitativa, descritiva quanto aos fins e bibliográfico, documental e estudo de caso quanto aos meios. No plano de coleta de dados, os dados são classificados em primários e utiliza-se o questionário como instrumento de coleta de dados.

Posteriormente, é apresentado a análise dos dados da pesquisa, demonstrando uma tabela com as médias de cada resultado obtido com os

questionários, realizando uma análise sobre os resultados da pesquisa alcançados, adiante, a conclusão do trabalho, mostrando a importância do estudo e as sugestões de melhoria para as competências com médias consideradas insatisfatórias. Por fim, tem-se as referências utilizadas no estudo e o questionário como apêndice.

A profissão de corretor de seguros requer que o indivíduo tenha as competências necessárias para a realização do serviço que a ele foi submetido. Citando as habilidades, demonstrando ou não se o indivíduo sabe fazer, o conhecimento, comprovando o que e porque fazer determinada tarefa, e por fim a atitude, que demonstra o interesse em querer fazer e querer contribuir com sua função.

Neste projeto propõe-se o desenvolvimento de uma pesquisa acerca das competências de um corretor de seguros dentro de uma corretora de seguros pela ótica de seus funcionários, na intermediação do contrato de seguro entre o segurado e a seguradora, compreendendo a importância de desempenhar essas competências e entendendo o que um corretor de seguros faz, evidenciando seus comportamentos na atuação com o cliente, funcionário e seguradora.

1.1 SITUAÇÃO PROBLEMA

De acordo com Siqueira (2008), a primeira seguradora a funcionar no Brasil foi a Companhia de Seguros Boa Fé, fundada no dia 24 de fevereiro de 1808, conseguindo um formidável crescimento nos próximos anos. No mesmo ano, outra companhia de seguros começou a atuar na Bahia, a Companhia de Seguros do Conceito Público, atendendo junto com a Boa Fé, às demandas existentes no mercado local, que se expandiu com a abertura dos portos às nações amigas.

Não há, entre os historiadores, um consenso sobre quando surgiu a figura do corretor de seguros. No início. Quando foram firmados os primeiros contratos de seguros, havia intermediários, mais conhecidos como homens de confiança. Com o crescimento do mercado, esses intermediários foram se aperfeiçoando gradualmente e se tornaram os corretores de seguros da era atual (SIQUEIRA, 2008, p. 182).

No mundo globalizado, é comum que praticamente todas as pessoas possuam um bem ou patrimônio na qual a grande maioria batalhou para adquiri-los.

Os seguros estão para garantir que o indivíduo não perca este bem por indesejáveis acidentes ou por inconvenientes acontecimentos que podem acontecer.

Os corretores de seguros tem o papel fundamental na venda de seguros, pois são intermediários independentes que fazem a negociação de contratos de seguros para pessoas que procuram proteção para seus bens, saúde ou vida (dentre esses bens podem ser citados: automóveis, residências, condomínios e empresas). Lembrando que além dos seguros, os corretores podem comercializar outros produtos e serviços que as seguradoras trabalham, tais como: seguros rurais e lavouras, empréstimos, cartões de crédito, consórcios, previdência, entre outros.

Silva Filha (2006 apud GUIMARÃES, 2009) ressalta que a contribuição do setor de seguros para o país é de extrema importância, pois tem papel fundamental na formação da poupança interna do Brasil, na medida que acumula reservas financeiras para honrar os riscos que estão segurados.

O corretor de seguros tem ativa participação no fortalecimento do segmento, especificamente na divulgação e disseminação da cultura do seguro, estabelecendo uma postura proativa junto às variadas classes da população, ampliando o raio de abrangência da atividade (GUIMARÃES, 2009).

Tendo em vista o tema abordado acima, faz-se o seguinte questionamento: **Quais as competências de um corretor de seguros na execução de suas tarefas a partir do ponto de vista de seus funcionários?**

1.2 OBJETIVOS

1.2.1 Objetivo geral

Analisar as competências de um corretor de seguros segundo a ótica dos empregados de uma corretora de seguros de Forquilha/SC.

1.2.2 Objetivos específicos

- a) Apresentar as competências essenciais e desejáveis de um corretor de seguros;
- b) Definir a importância de cada competência na execução das tarefas do corretor de seguros;
- c) Identificar as variáveis das competências de um corretor de seguros segundo a visão dos funcionários de uma corretora de seguros;

d) Verificar os pontos fracos com relação às competências exercidas pelo corretor em estudo.

1.3 JUSTIFICATIVA

O corretor de seguros é o profissional responsável por realizar a intermediação dos contratos de seguro entre o segurado, que é o contratante da apólice, e a seguradora, que é a instituição que assume o risco que está sendo contratado na apólice. Dentre suas responsabilidades, podem ser citadas a realização das cotações dos valores, assessoramento ao segurado no preenchimento e protocolo da proposta (quando necessário), recepção e envio da apólice para o segurado, além do auxílio ao cliente, durante a vigência do seguro para futuras alterações contratuais, assistências e eventuais sinistros que poderão ocorrer.

As competências se referem à uma combinação entre conhecimentos, habilidades e atitudes, representando a base dos conhecimentos tácitos quanto ao conjunto de habilidades necessários para a realização de ações produtivas. O estudo a seguir tem como objetivo geral compreender as competências do corretor de seguros na intermediação da realização dos contratos de seguro entre segurado e seguradora.

O projeto é de suma importância para a sociedade, visto que, conforme citado anteriormente o setor de seguros encontra-se em crescimento no país, demonstrando que as pessoas estão cada vez mais conscientes com relação a segurar um bem adquirido com certo esforço, ou até mesmo sua saúde, ou vida, e nesse contexto o corretor de seguros entra como o profissional que venderá este serviço para o cliente e realizará todo intermédio entre ele e a seguradora.

Este projeto analisará as competências do profissional levando em consideração os conhecimentos, habilidades e atitudes necessárias para que o mesmo exerça sua função com perfeição, demonstrando técnicas nas execuções de suas atividades e tarefas para que o cliente ao contratar o seguro, tenha a confiança necessária e a tranquilidade para não se preocupar com os futuros incidentes indesejáveis.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Este capítulo tem por objetivo fornecer sustentação teórica para o tema em estudo, incorporando conceitos vinculados a gestão de pessoas, formação profissional, construção de competências, e por fim, uma contextualização a respeito do setor de seguros, com suas principais instituições intervenientes e a imagem do corretor de seguros.

2.1 CONCEITOS E DEFINIÇÕES DA ÁREA DE RECURSOS HUMANOS

Nesta seção destacam-se aspectos relacionados com a definição, objetivos, processos e sistemas de administração para a gestão de pessoas.

2.1.1 Definição de gestão de pessoas

Recursos humanos ou gestão de pessoas, como está sendo mais utilizado nos dias que correm, é uma das grandes áreas da administração na qual tem a função administrativa devotada à aquisição, treinamento, avaliação e remuneração dos empregados. É o conjunto de práticas necessárias para coordenar os dados gerenciais relacionados com as pessoas (CHIAVENATO, 2004).

A gestão de pessoas é uma área contingencial e situacional, pois depende de vários elementos que estão presentes nas organizações, tais como a sua cultura adotada, a estrutura organizacional aplicada dentro da empresa, seu negócio, tecnologia, processos, e demais características que estão evidentes na corporação, por isso a gestão de pessoas é uma área muito sensível à mentalidade que predomina nas organizações (CHIAVENATO, 2004).

A gestão de pessoas refere-se às práticas necessárias para conduzir os aspectos relacionados aos indivíduos humanos no trabalho de gerenciamento, ao treinamento, à avaliação, à remuneração e a um ambiente seguro aos funcionários da empresa. Dentre essas práticas e políticas estão: *i)* Conduzir a análise de cargo; *ii)* prever as necessidades de trabalho e recrutar os candidatos; *iii)* Selecionar os candidatos; *iv)* Treinar e orientar os novos funcionários contratados; *v)* Ter o gerenciamento das recompensas e salários; *vi)* Oferecer incentivos e benefícios; *vii)* Avaliação de desempenho; *viii)* Ter comunicação, entrevistando, aconselhando e

disciplinando; *ix*) Treinar e desenvolver; e *x*) Construir o comprometimento do funcionário (DESSLER, 2003).

Segundo Marras (2009), em uma pesquisa realizada pela professora Tose, da Faculdade de Administração da Pontifícia Universidade Católica de São Paulo em 1997, é possível destacar cinco fases na evolução do perfil profissional de RH: *i*) Antes de 1930: Perfil contábil; *ii*) De 1930 a 1950: Perfil legal; *iii*) De 1950 a 1965: Perfil técnico; *iv*) De 1965 a 1985: Perfil Administrativo; *v*) De 1985 a atual: Perfil Estratégico.

De acordo com Milkovich (2000), enquanto os equipamentos e recursos financeiros estão presentes nas organizações, as pessoas, ou seja, os recursos humanos serão importantes. A gestão de pessoas dá o brilho necessário para a criatividade da organização. As pessoas planejam e produzem seus produtos e serviços, realizam a manutenção de qualidade, vendem, destinam corretamente os recursos financeiros e estabelecem as metas estratégicas da empresa. Ou seja, sem indivíduos eficazes é impossível para qualquer empresa atingir seus objetivos e colocar em prática a sua missão.

2.1.2 Objetivos da gestão de pessoas

A área de gestão de pessoas envolve critérios e padrões de como gerenciar, administrar ou gerir pessoas. Entende-se nesse caso, que a gerência representa o conjunto de ações que implicam e exigem direção, coordenação e o controle de recursos (CARVALHO, 2000).

Para Chiavenato (2008), as pessoas são o principal ativo de uma organização, por isso a necessidade de focar na atenção e desenvolvimento de seus funcionários. Quando uma empresa está voltada para seus empregados, a mesma tende a prosperar e crescer lado a lado com eles.

As pessoas podem aumentar ou reduzir as forças e fraquezas de uma organização, pode ser a fonte de sucesso, mas também, a fonte de problemas, tudo depende da maneira com que as mesmas são tratadas. Para que os objetivos da gestão de pessoas sejam alcançados, é necessário que os colaboradores sejam tratados como elementos de extrema importância para a eficácia organizacional. São vários os objetivos da área de recursos humanos, a gestão de pessoas deve contribuir para com a instituição pelos seguintes meios: *i*) Contribuir para a

organização atingir sua missão e objetivos; *ii*) Assegurar vantagem competitiva à empresa; *iii*) Motivar e treinar os colaboradores; *iv*) Incrementar a auto realização e satisfação dos empregados; *v*) Conservar a qualidade de vida no trabalho; *vi*) Gerenciar mudanças; e *vii*) Sustentar ética e conduta socialmente responsável (CHIAVENATO, 2004).

2.1.3 Processos da gestão de pessoas

A gestão de pessoas deve contribuir para a eficácia das empresas por meio dos indivíduos que nela atuam, buscando a colaboração dos mesmos, para atingir os objetivos individuais e da organização.

De acordo com Chiavenato (2004), para que a gestão de pessoas alcance esse nível de reciprocidade entre a organização e o indivíduo, ela desenvolve seis importantes processos, sendo eles: *i*) Processo de agregar pessoas; *ii*) Processo de aplicar pessoas; *iii*) Processo de recompensar pessoas; *iv*) Processo de desenvolver pessoas; *v*) Processo de manter pessoas; e *vi*) Processo de monitorar pessoas.

Cada processo tem a sua importância dentro da organização, de tal maneira que eles se relacionam entre si, favorecendo ou prejudicando os demais, quando utilizado de maneira correta ou indevida, por isso deve haver um equilíbrio na hora de dirigir esses processos, pois todos esses processos são traçados de acordo com as exigências externas e internas da empresa (CHIAVENATO, 2008).

2.1.4 O sistema de Administração de Recursos Humanos

A área de recursos humanos é muito ampla e complexa, pois tem como ofício estudar o ser humano. A administração de recursos humanos procura ajudar o administrador a desempenhar as suas funções dentro da empresa,

Segundo Marras (2016), o sistema da administração de recursos humanos possui subsistemas que responde por cada uma das suas funções da administração de recursos humanos. Cada organização tem seu formato já definido, a mesma poderá configurar seu sistema de administração de recursos humanos dividindo nos seguintes subsistemas: *i*) Recrutamento e seleção; *ii*) Treinamento e desenvolvimento; *iii*) Remuneração ou cargos e salários; *iv*) Higiene e segurança do

trabalho; v) Departamento de pessoal; vi) Relações trabalhistas; e vii) Serviços gerais; e viii) Consultoria interna.

2.2 FORMAÇÃO PROFISSIONAL E A CONSTRUÇÃO DE COMPETÊNCIAS

Nesta seção destacam-se aspectos relacionados com o conceito de formação profissional, competências, gestão por competência, bem como o CHA (Conhecimento, Habilidade e Atitude).

2.2.1 Conceito de formação profissional

Formação profissional é a educação que tem como objetivo principal formar o indivíduo para o mercado de trabalho. Dentre os aspectos que devem ser considerados para o futuro sucesso do profissional, estão características como ética, responsabilidade, capacidade de argumentação, capacidade de tomada de decisões em eventuais situações problemáticas, contornar situações adversas, demonstrar interesse, dentre outros requisitos que demonstram que o profissional está vestindo a camisa da empresa e buscando sempre alcançar os objetivos traçados individualmente e organizacionalmente.

Segundo Lima (1968), é importante salientar que durante a formação profissional de uma pessoa, é indispensável o acompanhamento e a orientação profissional por psicólogos, professores ou orientadores profissionais, auxiliando nos seus aprendizados e escolhas de uma profissão adequada às suas aptidões, capacidades, preferências e caráter de cada indivíduo.

2.2.2 Conceito de competências

O conceito de competência estabelecido por Fleury (2000), defini como saber agir de maneira responsável, implicando mobilizar, integrar, transferir conhecimentos, recursos, habilidades que agreguem valor econômico à organização e valor social ao indivíduo.

De acordo com Dutra (2007), nos anos 80 e 90, muitos autores contestaram a definição de competência ao estoque de conhecimentos e habilidades dos indivíduos e procuraram associar o conceito às suas realizações e aquilo que

elas proveem, produzem ou entregam. O fato de as pessoas deterem as qualificações necessárias para um serviço ou trabalho não assegurará que ela irá entregar e fazer o que lhe é solicitado. Para alguns autores competência é o conjunto de qualificações que permite à pessoa uma performance superior em um trabalho ou em uma determinada situação.

A definição de competência é compreendida por muitas pessoas e por teóricos da administração como um composto de conhecimentos, habilidades e atitudes necessários para que a pessoa desenvolva suas atribuições e responsabilidades. No entanto essa maneira de encarar a definição de competência tem se mostrado pouco instrumental. Cada indivíduo tem seus determinados conhecimentos, habilidades e atitudes diferentes uns dos outros, que não garantem que a organização se beneficiará deles (DUTRA, 2001).

Ainda para Dutra (2001):

São as pessoas que, ao colocarem em prática o patrimônio de conhecimentos da organização, concretizam as competências organizacionais e fazem sua adequação ao contexto. Utilizando de maneira consciente o patrimônio de conhecimento da organização, as pessoas conferem-lhe validade ou implementam as modificações necessárias para seu aprimoramento. A agregação de valor dos indivíduos é, portanto, sua contribuição efetiva ao patrimônio de conhecimentos da organização, o que lhe permite manter vantagens competitivas ao longo do tempo.

Complementando o entendimento das competências, Zarifian (2003) fundamenta competência como uma inteligência prática de cada situação, que se apoia em ideias e conhecimentos obtidos e os transfiguram, à medida que a diversidade e diferenças das situações aumentam. O conceito de competência está relacionado com o desenvolvimento de cada pessoa e com a formação contínua de melhorar ou adaptar as competências. Para Resende (2003), as competências podem ser caracterizadas, de acordo com o Quadro 1:

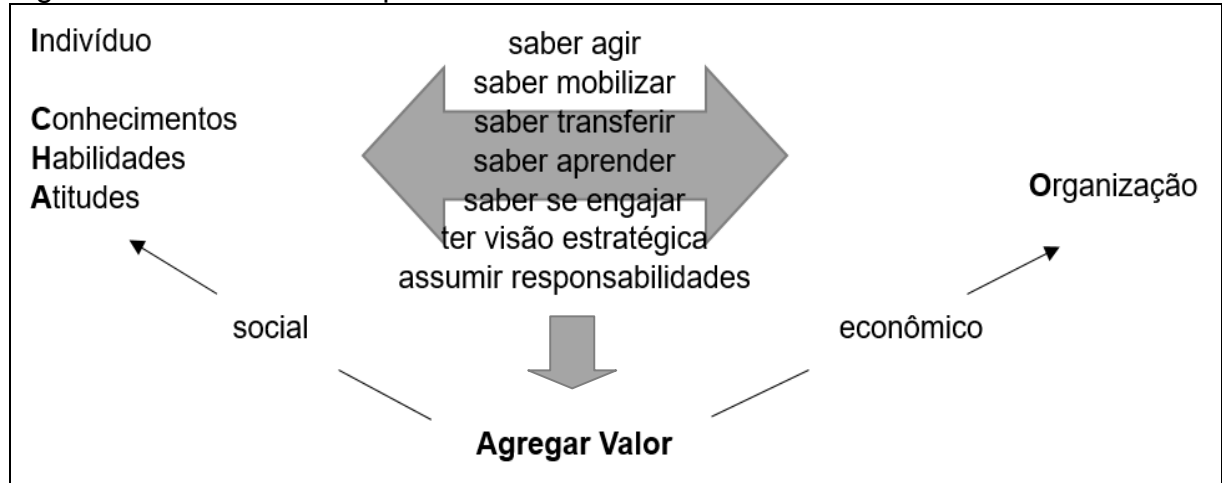
Quadro 1 – Caracterização das competências.

COMPETÊNCIAS	CARACTERÍSTICAS
Técnicas	Domínio restringido em determinadas especialidades.
Intelectuais	Utilização de aptidões mentais.
Cognitivas	Mistura de capacidade intelectual e domínio de conhecimento.
Relacionais	Abrangem atividades práticas de relações e interações.
Sociais e políticas	Relações e participações na sociedade.
Didático-pedagógicas	Relacionadas à educação e ensino.
Metodológicas:	Modos e técnicas de organização de atividades.
Lideranças	Habilidades de influenciar e conduzir pessoas.
Organizacionais	Competências de organização e gestão empresarial.

Fonte: Elaboração própria a partir de Resende (2003).

Para Fleury (2001), a noção de competência é associada a verbos como: saber agir, mobilizar recursos, integrar saberes diversos, saber aprender, saber engajar-se, assumir responsabilidades, ter visão estratégica, e devem agregar valor econômico para a organização e valor social para o indivíduo, conforme ilustração da Figura 1:

Figura 1 - Análise de competência.



Fonte: Fleury (2001, p. 188).

As competências são características e aspectos que estão presente em cada indivíduo, destacando seus diferenciais, demonstrando suas imperfeições, fazendo com que os mesmos corrijam e se aprimorem cada vez mais. As competências são muito utilizadas nas organizações dos dias de hoje através da análise por competência, na qual a empresa levanta e estuda as características dos indivíduos, seus conhecimentos, habilidades e atitudes, e através dessas, contratam ou até promovem seus atuais funcionários para cargos superiores (FLEURY, 2001).

Ao se estudar uma empresa ou realizar uma análise de funcionários, é importante ter as competências que serão analisadas já pré-definidas para saber com qual se vai trabalhar. Para Gramigna (2006), as principais competências que deveriam ser adotadas para um estudo de caso estão dispostos no quadro 2:

Quadro 2 - Principais competências presentes em uma organização

COMPETÊNCIAS	CARACTERÍSTICAS
Capacidade empreendedora	Facilidade em identificar novas oportunidades para agir, propor e implementar soluções aos problemas com firmeza e de forma inovadora
Capacidade de trabalhar sob pressão	Capacidade para selecionar alternativas e implementar soluções diante de problemas identificados, considerando suas prováveis consequências

Comunicação	Capacidade de ouvir e compreender o contexto de determinada mensagem, saber expressar-se de formas variadas e argumentar usando o feedback de forma adequada, facilitando a interação entre as partes
Criatividade	Capacidade de criar soluções inovadoras e adequadas para as situações que se apresentam
Cultura de qualidade	Capacidade de contínua busca da satisfação das necessidades e superação das expectativas dos clientes
Dinamismo, iniciativa	Capacidade de atuar de maneira dinâmica e competente diante das situações enfrentadas
Flexibilidade	Capacidade de se habilitar às diferentes exigências que o meio proporciona, além de rever postura diante de argumentações convincentes
Liderança	Capacidade de catalisar os esforços da organização, a fim de atingir ou até mesmo superar os objetivos, formando parcerias e estimulando o desenvolvimento da equipe através de um clima motivador
Motivação – energia para o trabalho	Capacidade em demonstrar interesse pelas atividades, tomando iniciativa e mostrando postura de aceitação, indicando energia e disposição para os trabalhos
Negociação	Capacidade de se expressar e ouvir o outro, buscando equilíbrio entre as partes quando há conflitos de interesse
Organização	Capacidade de organizar as ações de acordo com o que foi planejado, facilitando a execução das tarefas
Planejamento	Capacidade em planejar o trabalho, traçando metas mensuráveis e tangíveis, e atingindo os resultados propostos
Relacionamento interpessoal	Habilidade para interagir com as pessoas de forma empática, inclusive diante de situações de conflito, agindo positivamente, sendo maduro e não combativo
Tomada de decisão	Capacidade para selecionar alternativas de forma organizada e sagaz, implementando soluções adequadas diante dos problemas identificados, considerando sempre, os limites e riscos
Visão sistêmica	Capacidade de percepção das partes que compõem o todo, visualizando as possíveis ações e tendências que influenciariam o futuro

Fonte: Elaboração própria a partir de Gramigna (2006).

As competências ditas comuns, presentes em todas as trajetórias de uma organização são: *i)* Orientação para resultados: Focada para os resultados e rentabilidade da organização, atua com determinação e foco superando os objetivos e metas assumidos; *ii)* Direcionamento estratégico: Permite a pessoa a identificar os riscos e oportunidades que farão diferença positivamente para a empresa, estruturando e implementando ações que viabilizam os objetivos da empresa; *iii)* Liderança de equipes: É considerado um exemplo a ser seguido, delegando tarefas corretamente e traçando metas e desafios atingíveis. Deve investir tempo e recursos na descoberta de talentos e formação de novos empreendedores; *iv)* Agente de mudança: Identifica as necessidades de mudanças dentro ou fora da organização, dinamizando os negócios e substanciando a imagem da empresa; *v)* Colaboração irrestrita: Apoiar e colaborar com ações que contribuem para os resultados da empresa, aceitando debater e discutir assuntos, respeitando a divergência de

opinião e é parceiro na implementação das decisões finais; *vi*) Orientação para o mercado: Domina as variáveis do mercado (clientes, fornecedores e concorrentes), obtendo vantagens competitivas; e *vii*) Orientação para a ação: Define prioridades e acompanha as ações implementadas com senso de urgência e proatividade, dando respostas rápidas e precisas (DUTRA, 2007).

2.2.3 Gestão por competências

Enquanto de um lado tem-se a organização, com o conjunto de competências que lhe é próprio. De outro lado, têm-se as pessoas, com seu conjunto de competências, aproveitadas ou não pela organização. Ao colocar-se a organização e as pessoas lado a lado, pode-se verificar um processo contínuo de troca de competências. A organização transfere seu patrimônio para as pessoas, enriquecendo-as e preparando-as para enfrentar futuras situações e imprevistos dentro ou fora da empresa. As pessoas ao desenvolverem sua capacidade individual, transferem para a organização seu aprendizado, capacitando a empresa a enfrentar novos desafios. Desse modo, são as pessoas que concretizam as competências organizacionais ao colocarem em prática o patrimônio e conhecimentos da organização. A agregação de valor das pessoas é sua contribuição ao patrimônio de conhecimentos da organização, permitindo-lhe manter suas vantagens competitivas no tempo (DUTRA, 2007).

A gestão por competências é uma forma de administrar e desenvolver talentos dentro de uma organização. Consiste em desenvolver e qualificar pessoas capacitadas para a realização de suas tarefas. O modelo de gestão por competências deve ter início a partir do momento em que os objetivos e metas da empresa são traçados, e fatores como planejamento estratégico, missão, visão e valores devem fazer parte da análise para implantação desse sistema (DUTRA, 2001).

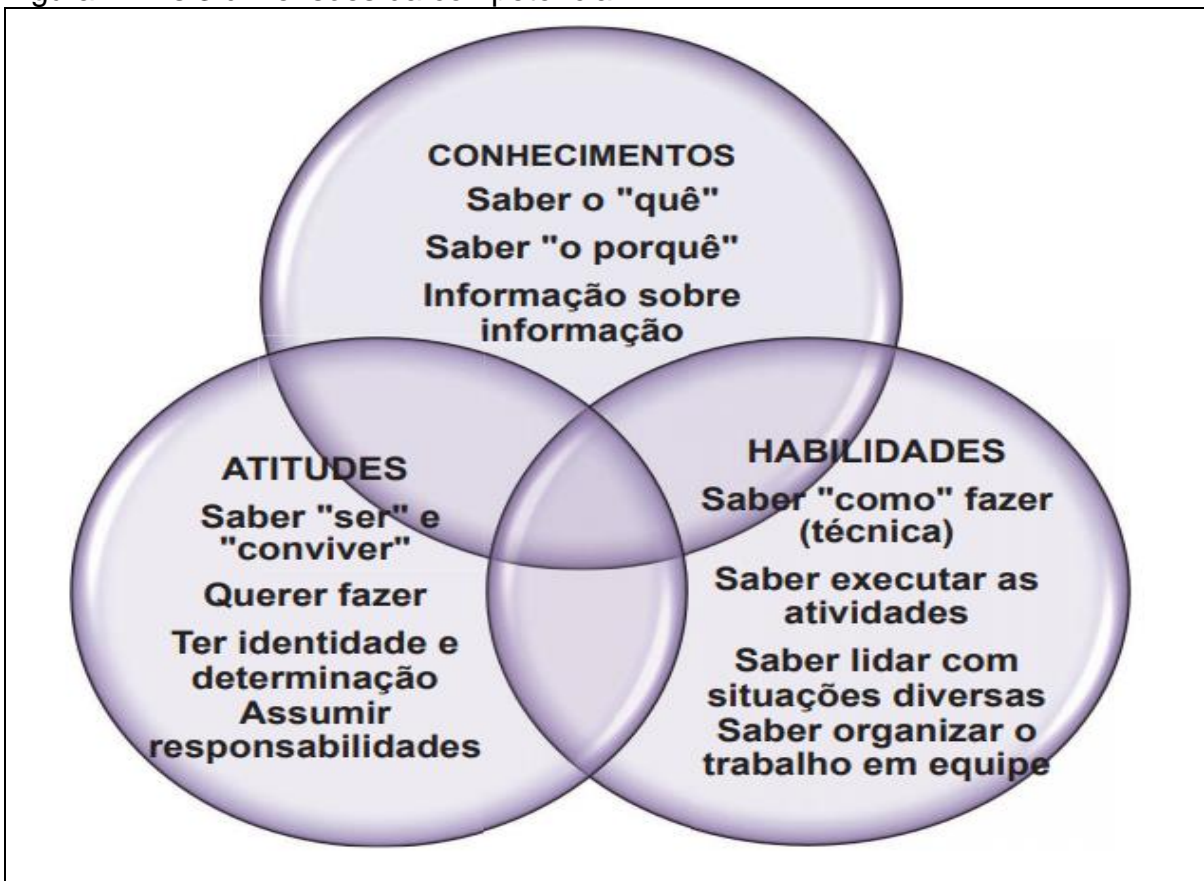
A gestão por competências é uma moderna forma de administrar pessoas, sendo que esse modelo é baseado nos conhecimentos requeridos pela organização para que seus objetivos sejam alcançados e na maneira como esses conhecimentos são dispersos entre os profissionais. A gestão por competências é um processo contínuo, e que possui etapas, são elas: Formulação da estratégia organizacional; Definição dos indicadores de desempenho e metas; Mapeamento de

competências; Captação e desenvolvimento de competências; Acompanhamento e avaliação; e Retribuição (LAPOLLI, 2010).

2.2.4 O CHA da competência

Há diversas maneiras de determinar se um indivíduo é ou não competente, analisando seus comportamentos, currículos, e demais características. Porém conforme o tempo passou e as organizações se modernizaram, esse conceito de avaliação mudou. Marques (2013) conceitua competência como o conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes necessárias ao desempenho das funções dos servidores, visando sempre ao alcance dos objetivos da organização. A figura 2 expressa as 3 dimensões de competência segundo o autor:

Figura 2 - As 3 dimensões da competência



Fonte: Marques (2013, p. 12)

2.2.4.1 O conhecimento

Segundo Gramigna (2006), o conhecimento é um indicador de competências que contribui para lidar com o paradoxo da fortaleza e flexibilidade. Quanto mais conhecimento, mais força adquire-se e se permite ser mais flexível para encarar as mudanças e diferenças que surgem repentinamente. Os processos de decisão, planejamento, organização, comunicação, entre outros, são afetados diretamente pelo nível de conhecimentos básicos, aqueles que participam das exigências para desempenho das funções. O conhecimento diz respeito ao saber um determinado assunto, cada área exige um determinado conhecimento específico sobre um algo. É o saber (GRAMIGNA, 2006).

2.2.4.2 As habilidades

Algumas pessoas tem um "baú" de conhecimento acumulados e têm dificuldade em abri-lo para uso, com o tempo o baú é esquecido e ninguém ficou sabendo ou usufruiu tal conteúdo. Por isso as habilidades têm que ser demonstradas na prática, um líder por exemplo precisa demonstrar que é bom pelas suas ações, liderando equipes e designando tarefas corretamente (GRAMIGNA, 2006).

De nada adianta ter uma vasta bagagem de cursos e informações, se estas não são úteis e não trazem benefícios para a coletividade na qual o indivíduo está presente. As habilidades condizem com o saber fazer na prática, diz respeito a utilizar o conhecimento que possui para realizar ações que tragam vantagens e benefícios para a organização. É o saber fazer (GRAMIGNA, 2006).

2.2.4.3 As atitudes

Para Gramigna (2006), as atitudes são um dos indicadores que dá distinção aos profissionais de vanguarda. As atitudes de um gerente determinam o nível de confiança dos colaboradores, clima organizacional, grau de comprometimento e resultados maximizados. As empresas vêm focando a ideia de mudanças de comportamento em seu staff.

Toma-se como exemplo a função gerencial para listar algumas atitudes, que fazem diferença em suas ações: *i)* Sensibilidade interpessoal; *ii)* Iniciativa para resolver problemas; *iii)* Disponibilidade para ouvir e receber feedback; *iv)* Interesse, curiosidade e persistência; *v)* Flexibilidade e adaptabilidade à novos desafios; *vi)* Postura positiva; *vii)* Compromisso com resultados; e *viii)* Busca permanente de desenvolvimento. As atitudes correspondem com a iniciativa, ou seja, fazer algo antes mesmo de ser solicitado, diz respeito ao indivíduo fazer algo sem receber ordem ou esperar as coisas acontecerem. É o querer fazer (GRAMIGNA, 2006).

2.3 O SETOR DE SEGUROS: CARACTERIZAÇÃO, ORGÃOS E O MERCADO

Atualmente, com a globalização e a era do conhecimento, as pessoas vêm conquistando seus bens materiais, tais como móveis, imóveis, aquela tão sonhada casa na praia, não desmerecendo os bens intangíveis como, uma viagem, ou até mesmo a própria vida. Pensando nisso, surge o seguro, com o objetivo único de proteger o bem, patrimônio, a vida das pessoas, e passar tranquilidade e bem-estar para cada um que adquire sua apólice.

De acordo com a Fenaseg (2004), o seguro teve início no século XVI, com os jesuítas e o Padre José de Anchieta, criador de formas de mutualismo ligadas à assistência. No século XVIII promulgou as “Regulações da Casa de Seguros de Lisboa”, postas em vigor em 11 de agosto de 1791 e mantida até a proclamação da independência em 1822. Após a abertura dos portos no Brasil, em 1808 surge a exploração dos seguros marítimos com a Companhia de Seguros Boa Fé, sediada na Bahia, primeira sociedade seguradora a funcionar no país.

Conforme Silva (2004), ao passo que cresceu a demanda do mercado segurador no Brasil, a concorrência do setor também aumentou. Surgiram muitas seguradoras, tanto nacionais como estrangeiras, incrementando a disputa pelos consumidores, e diversificando os métodos destas para conseguir uma maior participação de mercado e a melhor maneira de atender seus segurados.

No Brasil, o seguro vem buscando sempre o bem-estar, tranquilidade e realizar valores gerais da cidadania, democratizando a possibilidade de proteção, cumprindo uma significativa função social e econômica, como acontece no seguro saúde. A seguradora de hoje e do futuro tem e continuará a ter suas ações feitas em

valores éticos, de proteção à vida, à saúde, ao patrimônio ou às rendas das famílias e agentes econômicos (FENASEG, 2004).

2.3.1 Órgãos reguladores do seguro

De acordo com Costa (2005), as operações de seguros provados que são realizados no Brasil são subordinadas às disposições do Decreto Lei nº73, de 21 de novembro de 1966. Mesmo com diversas modificações ao longo desse tempo, o mercado segurador ainda é regido por esse normativo. Essa Lei instituiu o Sistema Nacional de Seguros Privados (SNSP), que foi composto da seguinte forma:

- Conselho Nacional de Seguros Privados (CNSP);
- Superintendência de Seguros Privados (SUSEP);
- IRB-Brasil Resseguros S.A. (IRB-Re);
- Sociedades autorizadas a operar em seguros privados; e
- Corretores de seguros habilitados.

O CNSP é o principal órgão do SNSP, sendo sua principal função a de fixar as diretrizes e normas da política de Seguros Privados, promovendo o aumento e a expansão do mercado segurador de acordo com o crescimento do país (COSTA, 2005).

Conforme Costa (2005), suas principais atribuições são: *i)* fixar diretrizes e normas da política de Seguros Privados, Capitalização e de Previdência Complementar; *ii)* regular a constituição, organização, funcionamento e fiscalização dos que exercem atividades subordinadas ao SNSP; *iii)* fixar as características gerais dos contratos de Seguros, Previdência Complementar Aberta, Capitalização e Resseguro; *iv)* estabelecer as diretrizes gerais das operações de resseguro; *v)* prescrever os critérios de constituição das seguradoras, sociedades de capitalização, entidades de previdência complementar aberta e resseguradoras; *vi)* disciplinar a corretagem do mercado e a profissão do corretor; e *vii)* fixar normas gerais de Contabilidade e Estatística para as seguradoras, sociedades de capitalização, entidades de previdência complementar aberta e resseguradoras.

A SUSEP possui autonomia administrativa e financeira, sendo uma autarquia dotada de personalidade jurídica de direito público. É responsável pelo controle e fiscalização dos mercados de Seguro, Previdência Complementar Aberta,

Resseguro e Capitalização, sendo também executora das políticas traçadas pelo CNSP (COSTA, 2005).

Conforme o autor Costa (2005), suas principais atribuições são: *i)* fiscalizar a constituição, organização, funcionamento e operação das seguradoras, sociedades de capitalização, entidades de previdência complementar aberta e resseguradoras; *ii)* aprovar os limites de operação das seguradoras; *iii)* zelar pela defesa dos interesses dos consumidores dos mercados supervisionados; *iv)* promover a estabilidade dos mercados sob sua jurisdição; *v)* zelar pela liquidez e solvência das seguradoras que integram o mercado; *vi)* disciplinar e acompanhar os investimentos do mercado segurador; *vii)* fiscalizar a execução das normas gerais de contabilidade e estatística fixadas pelo CNSP; *viii)* cumprir e fazer cumprir as deliberações do CNSP e exercer as atividades que o CNSP delegar.

Segundo Costa (2005), o IRB é uma instituição de economia mista de personalidade jurídica própria de direito privado, na qual goza de autonomia administrativa e financeira. Seu capital está dividido em duas classes: 50% de ações ordinárias de propriedade exclusiva da União e 50% de ações preferenciais, pertencentes às seguradoras autorizadas a operar no Brasil. O IRB é o único ressegurador autorizado a operar no país, detendo portanto, o monopólio do resseguro.

Suas principais atribuições são: *i)* elaborar normas reguladoras de cosseguro, resseguro e retrocessão; *ii)* aceitar o resseguro obrigatório e facultativo do país ou exterior; *iii)* reter o resseguro aceito, sendo na totalidade ou em parte; *iv)* promover a colocação do seguro no exterior; *v)* impor penalidades às seguradoras por infrações cometidas; *vi)* organizar e administrar consórcios; *vii)* proceder à liquidação de sinistros, em conforme com os critérios de cada ramo de seguro; *viii)* distribuir pelas seguradoras a parte dos resseguros que não retiver e colocar no exterior as responsabilidades excedentes da capacidade do mercado segurador interno; e *ix)* representar as retrocessionárias nas liquidações de sinistros amigáveis ou judiciais (COSTA, 2005).

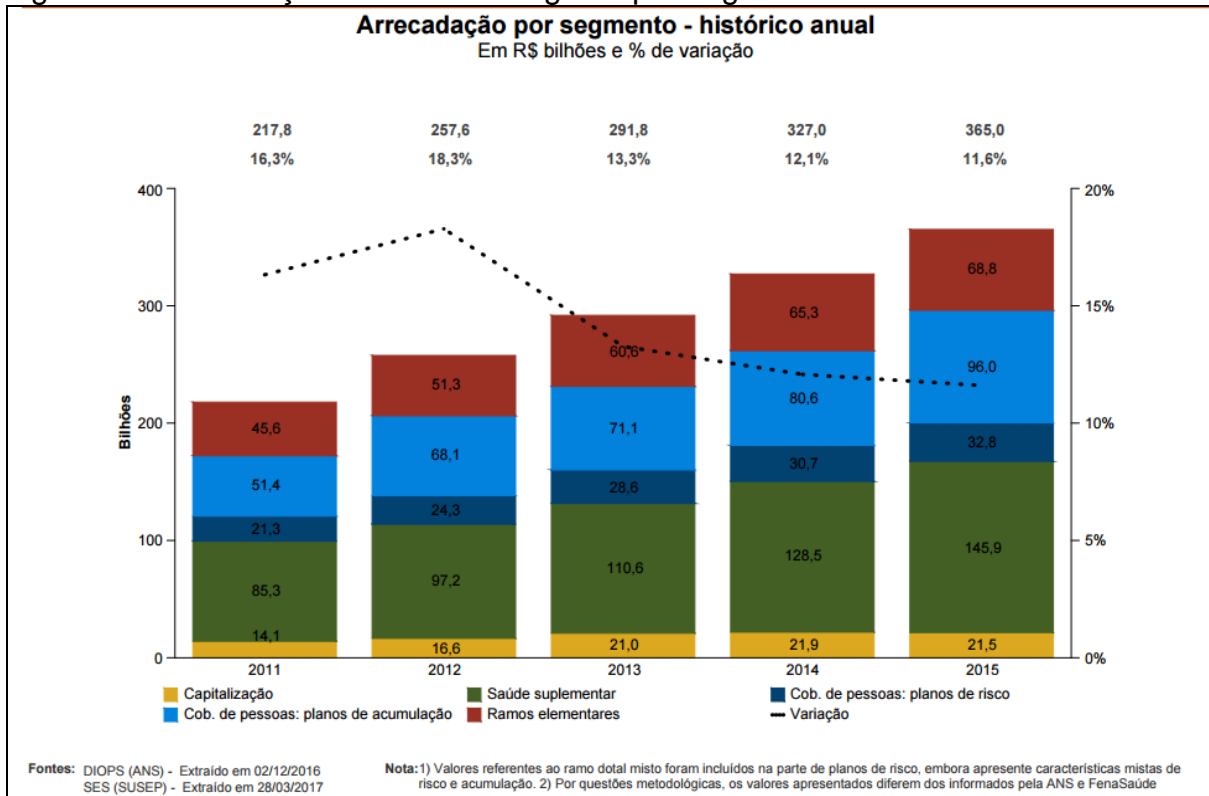
2.3.2 O mercado brasileiro de seguros

De acordo com dados da Federação Nacional de Seguros Gerais – FENSEG (2017), criada em 2007 para compor o novo modelo de representação

institucional do mercado segurador brasileiro e que está voltada para o desenvolvimento das atividades específicas dos ramos de seguros do segmento denominado “seguro de danos”, o setor de seguros registrou um crescimento nominal de 8,2% de janeiro a novembro de 2016 em comparação com o mesmo período em 2015, no que diz respeito ao desempenho das carteiras de Seguros Gerais, Vida, Previdência Complementar Aberta e Capitalização.

De acordo com dados da Confederação Nacional das Empresas de Seguros Gerais, Previdência Privada e Vida, Saúde Suplementar e Capitalização, que congrega as empresas que compõe o setor de seguros, o setor deverá encerrar o ano com expansão de 9%.

Figura 3 - Arrecadação do setor de seguros por segmento 2011-2015.



Fonte: CNSEG (2017).

De acordo com a Figura 3, a arrecadação nos segmentos de seguro no Brasil teve um crescimento de 11,62% entre os anos de 2014 e 2015, partindo de uma arrecadação de 327 bilhões de reais no final do ano de 2014, para 365 bilhões no fim do ano seguinte.

2.3.3 Projeções para o mercado de seguros

Segundo dados de projeções da CNSEG (2017), que utilizam a metodologia e modelagem mais adequadas às realidades do Mercado Segurador. As projeções são o resultado do esforço conjunto entre a Susep, sob a orientação do CEM, e as Federações associadas à CNSEG e incorporam não só estudos estatísticos que consideram fatores externos ao Mercado Segurador, mas também a expertise de técnicos de cada um dos setores, apresentando cenários pessimistas e otimistas sob a ótica político-econômica brasileira.

Figura 4 - Projeções de arrecadação do mercado segurador.

Projeção de Arrecadação do Mercado Segurador	Arrecadação 2015 (em bilhões R\$)	Crescimento nominal 2016/2015		Crescimento nominal 2017/2016	
		Cenário Pessimista	Cenário Otimista	Cenário Pessimista	Cenário Otimista
RAMOS ELEMENTARES	68,76	1,0%	3,8%	4,2%	8,5%
Automóveis	32,53	-5,2%	-0,6%	3,3%	6,8%
DPVAT	8,62	0,8%	1,2%	-0,2%	4,2%
Habitacional	3,11	10,0%	10,3%	11,6%	13,7%
Rural	3,27	32,7%	34,4%	14,5%	16,2%
Outros	21,23	4,4%	6,1%	4,4%	10,7%
COBERTURAS DE PESSOAS	128,79	10,3%	11,1%	9,3%	12,0%
Planos de Risco	32,79	3,4%	5,3%	8,0%	15,1%
Planos de Acumulação	96,00	12,6%	13,1%	9,7%	11,0%
CAPITALIZAÇÃO	21,51	3,0%	6,0%	4,0%	8,0%
SAÚDE	145,90	10,8%	12,1%	11,4%	12,8%
MERCADO	364,97	8,3%	9,8%	9,0%	11,5%

Notas: DIOPS (ANS) - Dados até: 2º trimestre de 2016
SES (SUSEP) - Dados até: setembro de 2016
Utiliza-se como arrecadação de saúde a conta 311 - Contraprestações Líquidas / Prêmios Retidos
Por questões metodológicas de tratamentos à base de dados bruta, os dados oriundos da ANS podem estar aqui apresentados de forma diferente e sem considerar ajustes pontuais praticados pela FenaSaúde
Atualizado em Novembro de 2016
As projeções efetuadas para 2016 tiveram por base um cenário de que haveria definições do novo marco regulatório do segmento, o que não ocorreu até o presente momento. Este aspecto, combinado com a trajetória de queda da atividade econômica, vem impactando diretamente as atividades das sociedades de capitalização. Desta forma, a CNseg acredita que o intervalo exposto não será alcançado.

Fonte: CNSEG (2017).

As projeções para o crescimento do mercado segurador para o ano de 2017 são de 9,0% em um cenário pessimista e 11,5% em um cenário otimista, conforme ilustrado na Figura 4.

2.4 A CORRETAGEM DE SEGUROS

As seguradoras são organizações autorizadas pela SUSEP, que produzem a apólice de seguro e assumem o risco contratado em futuras indenizações por qualquer tipo de prejuízo, de acordo com o contratado na apólice.

O Sindicato dos Corretores de Seguros e Resseguros no Estado de São Paulo - SINCOR-SP realizou um levantamento estatístico visando medir a presença das seguradoras brasileiras nos seus principais negócios. Foi realizado um ranking de seguros: total (sem VGBL), de automóveis, patrimonial, de pessoas (sem VGBL), de riscos financeiros, de transportes, de saúde e de demais ramos. Utilizou-se assim como indicador de seguradoras com maior presença no mercado brasileiro, o último ranking da SINCOR, este correspondente ao ano de 2013, obtendo-se os primeiros lugares de cada grupo conforme o quadro abaixo (GOMES; SILVA JUNIOR; AGUIRRE, 2016):

Quadro 3 - Vencedoras do ranking das seguradoras da SINCOR-SP / 2013.

CRITÉRIO	EMPRESA VENCEDORA
Total (sem VGBL)	Bradesco
Automóvel	Porto Seguro
Patrimonial	Itaú
Pessoas (sem VGBL)	Bradesco
Riscos Financeiros	Porto Seguro
Transportes	Allianz
Saúde	Bradesco
Demais Ramos	Banco do Brasil - Mapfre

Fonte: Adaptado de SINCOR-SP (2015).

Sendo assim surge a imagem do corretor de seguros, que são autorizados pela SUSEP para comercializar os produtos e serviços das seguradoras, e tem a função de intermediar o contrato de seguro com o segurado (contratante da apólice), e a seguradora.

A função do corretor de seguros foi criada em razão da dificuldade que o segurado tem de compreender todas as cláusulas e condições de uma apólice de seguros. Dentre suas atribuições, podem ser citadas as realizações das cotações dos valores nas seguradoras na qual o corretor trabalha e tem contrato, auxílio ao segurado no preenchimento e protocolo (se necessário) da proposta, recepção e envio da apólice ao cliente, e o apoio e assessoramento em caso de eventuais

alterações na apólice, assistências e indesejáveis sinistros que poderão ocorrer durante a vigência (SINCOR-SP, 2015).

No país, já está vigorada a cultura de que um seguro sem um corretor não é o ideal, afinal o corretor atua como especialista, conhecendo as necessidades dos clientes, sugerindo as melhores opções em termos de produtos, coberturas e valores. Ele busca nas seguradoras as melhores opções de coberturas. Pode-se citar como exemplo o seguro de automóvel, na qual nesse mercado o corretor deve entender o que o segurado procura, pois existem diversas seguradoras que oferecem coberturas adicionais além do seguro de carro, como coberturas para a residência, serviços como encanador, eletricista, etc. Após entender as necessidades do segurado, o corretor poderá escolher as seguradoras que atendem às demandas de seus clientes (DELLOITE, 2013)

Conforme Vieira, Ribas e Silva (2009, p. 97):

Para a comercialização de seguros, a força de vendas pode ser estruturada para a venda direta (cativa) ou terceirizada. Na venda direta, as negociações são feitas diretamente com as operadoras, ao passo que, na terceirizada, são realizadas por corretores autônomos, por empresas concessionárias e por firmas corretoras. Póvoas (1979) destaca que algumas seguradoras vão até a criação dos corretores cativos, tomando, para elas, o encargo da comercialização. O problema é difícil, pois os segurados, via de regra, sentem-se mais protegidos, entregando o estudo dos seus seguros a um corretor independente. O autor ressalta que um bom corretor sente que seu dever principal é defender os interesses de seus clientes. Nessa defesa, ele procura a seguradora mais preparada para oferecer os serviços e a que melhor atenda às necessidades dos segurados.

Ao corretor de seguros cabe realizar as cotações dos prêmios junto às seguradoras, prestar auxílio ao segurado no preenchimento da proposta de seguros, protocolar, se necessário, a proposta de seguros nas seguradoras, receber a apólice de seguros e encaminhá-la ao endereço do cliente após verificar se há alguma pendência contratual, assessorar o segurado ao longo do período contratual, manter contato com as seguradoras na hipótese de sinistro, realizar endossos e averbações solicitadas pelas seguradoras ao longo do período contratual (SIQUEIRA, 2008).

Segundo dados da FENACOR, há atualmente 110.536 corretores de seguros ativos, entre pessoas físicas e jurídicas em todo o Brasil, de acordo com a Figura 5.

Figura 5 - Corretores de seguros ativos entre pessoas físicas e jurídicas no Brasil.

REGIÃO	PESSOAS FISICAS	PESSOAS JURIDICAS	TOTAL
CENTRO-OESTE	4316	2951	7267
NORDESTE	7176	4106	11282
NORTE	1783	990	2773
SUL	11258	7437	18695
SUDESTE	44282	26237	70519
TOTAL	68815	41721	110536

Fonte: FENACOR (2017).

É notável o maior número de corretores de seguros na região Sudeste do Brasil, correspondendo à 63,80%, restando apenas 36,20% para as regiões Centro-oeste, Nordeste, Norte e Sul. Dos 109.013 corretores de seguros do Brasil, 62,57%, ou seja, 62.218 corretores são pessoas físicas. De acordo com Guimarães (2009, p. 14):

Agindo como espelho das seguradoras, o corretor de seguros é o agente que está mais próximo do cliente (segurado) e normalmente é quem ouve suas demandas, atuando como caixa de ressonância perante as seguradoras, que assumem o papel de agente conciliador na intrincada relação que envolve a todos. Neste processo, a ética e a transparência são fatores fundamentais na construção do relacionamento, visando uma relação duradoura. Registre-se que tais fatores dizem respeito às ações estabelecidas tanto pelas corretoras de seguros quanto pelas seguradoras.

Dada à complexidade da atividade e do ramo, o mercado de seguros é um segmento que não prescinde da presença do corretor de seguros, que mediante a conquista pessoal junto aos seus segurados, tem uma grande participação na contribuição para consolidação do setor. Visto que atualmente as empresas vivem a chamada era do cliente, o corretor de seguros, como elo de ligação e intermediação, torna-se um agente indispensável na continuidade do processo de crescimento da atividade (GUIMARÃES, 2009).

De acordo com Vieira, Ribas e Silva (2009), na venda pessoal, deve ser incentivada a construção de relacionamentos duradouros. Na comercialização de seguros não é diferente, onde a confiança e o comprometimento entre o corretor e segurado são testados periodicamente. Os corretores de seguros realizam

normalmente, visitas para celebração de contratos de seguros, dirigindo-se ao local de trabalho do cliente, ou até mesmo, na sua residência quando solicitado.

Além das características mencionadas anteriormente, o corretor de seguros deve obrigatoriamente estar conectado ao mundo, pois, no mercado globalizado no qual vivemos, todos os eventos naturais, empresariais, financeiros, políticos e socioeconômicos poderão influenciar a formação do preço, e, assim sendo, a habilidade do corretor de seguros de disponibilizar a capacidade de subscrição de risco dos mercados local e internacional (resseguro) será determinante para oferecer ao cliente a melhor relação entre custo e benefício (DELLOITE, 2013, p.82).

O mercado segurador disponibiliza várias seguradoras habilitadas pela SUSEP para o corretor de seguros realizar as suas vendas, cabe ao mesmo decidir e saber quais as seguradoras que ele deve trabalhar, lembrando que nem sempre quantidade representa qualidade, não adiante ter o maior número de seguradoras possíveis, sendo que não há fechamentos de seguros em umas, outras disponibilizam poucos ramos de seguros para comercializar, e algumas até bloqueiam e trancam a venda de seguros caso haja pouca produção (VIEIRA, RIBAS, SILVA, 2009).

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

De acordo com Diehl e Tatim (2004), metodologia é definida como o estudo e a observação dos métodos com o objetivo de discernir e identificar possibilidades e limitações na esfera de sua utilização no processo de pesquisa científica, ou seja, a metodologia permite a escolha do melhor modo de se referir a determinado problema.

Para Cervo, Bervian e Da Silva (2007), todo método depende do objetivo da investigação. O método científico quer descobrir a realidade dos fatos, e esses fatos devem guiar o uso do método. O método científico deve ser aplicado de modo positivo e não de modo normativo, ou seja, a pesquisa positiva deve se preocupar com o que é, e não com o que se deve ser e o que se pensa, ele segue o caminho da dúvida sistemática, metódica e que não se confunde com a dúvida universal dos céticos, na qual a solução é impossível.

O método deriva da metodologia e trata-se do aglomerado de processos pelas quais se conhece uma realidade específica, se produz um dado objeto ou se desenvolve certos procedimentos ou comportamentos, compreende um processo intelectual e operacional. É a abordagem de um problema mediante a análise prévia e sistemática dos caminhos possíveis para solução, ou seja, é uma estratégia delineada para sua operacionalização (DIEHL; TATIM, 2004).

3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA

O delineamento de uma pesquisa nada mais é do que o planejamento com detalhamento do que se pretende realizar, trata-se do plano que o pesquisador pretende utilizar no seu trabalho (APPOLINÁRIO, 2012).

O presente trabalho tem como abordagem de pesquisa quantitativa e qualitativa. Roesch (2005) define a pesquisa quantitativa como a pesquisa cujo propósito do projeto implica medir relações entre variáveis (associação ou causa-efeito), ou avaliar o resultado de algum determinado sistema ou projeto.

A pesquisa quantitativa caracteriza-se pelo uso da quantificação na coleta e no tratamento das informações por meio de técnicas estatísticas, com o objetivo de garantir resultados e evitar distorções de análise e de interpretação,

possibilitando uma margem de segurança maior quanto às inferências (DIEHL; TATIM, 2004).

Já a pesquisa qualitativa, é a pesquisa apropriada para avaliação formativa, trata-se de melhorar a efetividade de um programa ou plano, ou seja, quando se trata de selecionar as metas de um programa e construir uma intervenção. Também é considerada, quando o pesquisador capta a perspectiva dos entrevistados, sem partir de um modelo preestabelecido (ROESCH, 2005).

O presente trabalho tem abordagem quantitativa devido ao fato de haver coleta e análise de dados de pesquisa aplicada e qualitativa, descrevendo a complexidade de determinado problema.

Quanto aos fins de investigação, a pesquisa tem caráter descritiva. A pesquisa descritiva analisa, registra e correlaciona os fatos sem alterá-los. Procura descobrir a frequência que ocorre um fenômeno, e qual a sua relação com outros, sua natureza e características. A pesquisa descritiva busca conhecer a vida social, política, econômica e demais aspectos do comportamento humano, em síntese, a pesquisa trabalha sobre dados ou fatos colhidos da própria realidade (CERVO; BERVIAN; DA SILVA, 2007).

A partir desse contexto, a pesquisa se caracterizou como descritiva, pois foram apresentadas informações obtidas a partir do levantamento de dados junto à empresa. Buscando registrar as competências do gestor da corretora (corretor), pela ótica dos funcionários.

Quanto aos meios de investigação, trata-se de uma pesquisa com caráter bibliográfico, pois é desenvolvido a partir de materiais já publicados, principalmente de livros e artigos científicos, ou seja, materiais acessíveis ao público. Também trata-se de um estudo de caso na qual caracteriza-se pelo estudo profundo e exaustivo de um ou de poucos objetos, de maneira que permita seu amplo conhecimento (DIEHL; TATIM, 2004).

O estudo também é caracterizado por ser uma pesquisa documental, na qual se assemelha à pesquisa bibliográfica, porém nessa se utiliza materiais que ainda não receberam tratamento analítico, ou que ainda podem ser reelaborados de acordo com o objetivo do trabalho, retirados em órgãos públicos e privados (DIEHL; TATIM, 2004).

De acordo aos meios de investigação, a pesquisa é bibliográfica, documental e um estudo de caso, sendo desenvolvida a partir de livros e materiais já

publicados e sendo aplicada em uma empresa, caracterizando como estudo de caso.

3.2 DEFINIÇÃO DA POPULAÇÃO ALVO

A pesquisa não tem amostra, pois serão aplicados questionários a todo o quadro de funcionários da empresa (oito), caracterizando a pesquisa como um censo.

Um censo envolve uma contagem completa de cada elemento de uma população. Um censo geralmente é custoso quando se trata da grande população e consome tempo para ser completado, porém tratando-se de estudos em empresas, na qual envolve uma população muito menor, o censo se torna mais desejável (MALHOTRA et al., 2005).

3.3 PLANO DE COLETA DE DADOS

Os dados da pesquisa serão oriundos de dados primários. Para Diehl e Tatim (2004), as técnicas de coleta de dados devem ser escolhidas e aplicadas pelo pesquisador conforme o contexto da pesquisa. Em dados primários, os dados são colhidos e registrados pelo próprio pesquisador em primeira mão. As principais técnicas de coleta de dados desse tipo são: a entrevista, o questionário, o formulário e a observação.

O estudo será a partir de dados primários, uma vez que foi realizado em uma empresa diretamente com dados resgatados e obtidos pelo próprio pesquisador.

A técnica de coleta de dados será por meio de um questionário que será aplicado aos funcionários de uma corretora de seguros na cidade de Forquilha/SC, para mensurar as competências do seu corretor de seguros que é o gestor e administrador da empresa. De acordo com Botelho et al. (2006), o questionário é um dos instrumentos mais importantes tratando-se de pesquisa quantitativa nas áreas de ciências sociais, é um conjunto de perguntas destinadas a gerar dados necessários para atingir os objetivos do projeto de pesquisa.

O instrumento de coleta de dados será o questionário. De acordo com Malhotra et al. (2005), um questionário é um composto formalizado de perguntas

para obter informações do entrevistado. Ele possui três objetivos específicos. Primeiramente, deve traduzir a informação desejada em um conjunto de perguntas específicas, na qual o entrevistado esteja disposto a responder e tenha condições de fazê-lo. Em segundo lugar, ele deve ser elaborado minimizando as exigências impostas ao entrevistado. Em terceiro lugar, um questionário deve minimizar os erros na resposta.

Foi escolhido o questionário como instrumento de coleta de dados devido ao fato de levantar a opinião de cada funcionário a respeito das competências exercidas pelo corretor de seguros. O questionário foi elaborado com base nos principais autores utilizados na fundamentação teórica, utilizando seus conceitos e definições de competências, sendo aplicado diretamente aos funcionários sem um breve teste. O instrumento foi subdividido em 10 competências com um total de 66 perguntas a serem respondidas em uma escala de 1 a 5, considerando 1 para muito insatisfeito, 2 para insatisfeito, 3 para indiferente (não conseguindo se posicionar para satisfação ou insatisfação), 4 para satisfeito e 5 para muito satisfeito.

3.4 PLANO DE ANÁLISE DOS DADOS

O procedimento de análise dos dados tem por finalidade definir a busca do significado dos materiais textuais coletados. O produto final dessa análise consiste na interpretação teórica das categorias que emergem do material pesquisado. Há várias formas de analisar dados em pesquisas, dependendo das escolhas teórico-metodológicas feitas ainda na fase de concepção do projeto da pesquisa (APPOLINARIO, 2012).

Conforme Diehl e Tatim (2004), o processo de análise de dados normalmente percorre os seguintes estágios: análise univariada, que consiste na análise de frequências de cada questão pesquisada, análise bivariada, que inclui tabulações cruzadas e a possibilidade de calcular diferentes medidas de associação entre as variáveis, e a análise multivariada, que se trata de estudos a respeito de alguns subgrupos.

É importante ressaltar que a corretora de seguros em estudo trata-se de uma pessoa jurídica, sendo que após coletados as respostas dos questionários dado aos dos funcionários da empresa, os dados foram tabulados em planilhas eletrônicas e colocados em tabelas para uma melhor análise e realização da média

de cada nota atribuída para cada variável das competências. Sendo considerados satisfatórios para a empresa, as médias com valores maiores ou iguais a 4,00, devido ao fato de que com uma nota 3 a classificação se encontra neutra, não indicando satisfação nem insatisfação, considerando portanto, apenas as médias gerais acima ou igual a 4,00 como satisfatórias.

4 ANÁLISE DOS DADOS DA PESQUISA

A seguir são apresentados os resultados da pesquisa que buscou identificar e analisar o grau de satisfação dos funcionários quanto às competências de seu gestor que exerce a função de corretor de seguros em uma corretora de seguros de Forquilha – SC, a empresa possui 8 funcionários, sendo que todos eles responderam o questionário aplicado por completo.

Os resultados foram tratados estatisticamente, conforme delineado e são apresentados em tabelas, sendo que para serem considerados satisfatórios para a organização, a média dos resultados terá que ser $\geq 4,00$.

4.1 LIDERANÇA

Para Gramigna (2006), a liderança é a capacidade para catalisar os esforços grupais, com o objetivo de atingir ou superar os objetivos organizacionais, estabelecendo um clima motivador, formando parcerias e estimulando o desenvolvimento de sua equipe.

Destacam-se na tabela 1 os resultados relacionados com a competência de liderança do corretor de seguros da empresa.

Tabela 1 – Liderança.

QUESTIONAMENTO	MÉDIA
Transmite uma visão clara para o crescimento do negócio?	4,88
Motiva os subordinados para atingirem os resultados esperados?	4,50
Aloca as tarefas com clareza e corretamente para os subordinados?	4,63
Busca se envolver diretamente com a equipe para aumentar os ganhos da organização?	4,50
É capaz de ser intenso (porém justo) com seus subordinados quando necessário?	4,00
Transmite e deixa bem claro a missão, visão e valores da organização?	4,88
Faz as coisas acontecerem, enfatizando o acerto e não o erro?	4,75
É dedicado ao desenvolvimento, treinamento e aperfeiçoamento dos subordinados?	4,25
MÉDIA GERAL	4,55

Fonte: Elaborado pelo pesquisador (2017).

De acordo com a tabela 1, a competência de liderança exercida pelo corretor de seguros da empresa recebeu a média de 4,55, demonstrando que seus

subordinados estão satisfeitos com todos os atributos relacionados às variáveis desta característica pesquisada.

De acordo com McGregor (1973) para um indivíduo exercer a competência de liderança, o mesmo não pode deixar de exercer a autoridade, da mesma maneira que não pode evitar ser responsável por tudo o que acontece em sua organização. O líder deve ter capacidade de absorver o descontentamento da equipe, e muitas vezes, a hostilidade pesada daqueles que gostariam que fosse adotada uma resolução diferente para determinado problema.

O líder obtém comprometimento e o desempenho máximo de seus subordinados e é considerado um bom exemplo a ser seguido. Delega a seus liderados, missões, desafios e objetivos, promovendo, acompanhando e dando o apoio necessário para que eles atinjam os resultados esperados. Orienta o processo de desenvolvimento dos liderados, investe tempo e recursos na identificação de talentos, formação de empreendedores e processos de sucessão (DUTRA, 2007).

A ideia de liderança que está presente em quase todos os lugares é associada à uma função superior e de comando ou uma qualidade que faz com que um indivíduo seja capaz de influenciar e conduzir pessoas para um objetivo em comum, ou ainda, líder é quem tem seguidores e é admirado como pessoa. A evolução de liderança está em processo pelo comportamento e a nova expectativa de tratamento que os subordinados da “geração X” querem receber. Os trabalhadores não são mais passivos, nem aceitaram formas indevidas de liderança que inclusive, fazem parte da maioria dos estilos de liderança tradicional (RESENDE, 2004).

Um profissional que possui a competência de liderança procura dividir informações e decisões com o grupo, obtendo o comprometimento da equipe, energizando e motivando as pessoas, conseguindo recursos humanos e materiais para melhorar a eficácia da organização, defendendo sua equipe, transmitindo um entusiasmo para o próximo (DAÓLIO, 2004).

O relacionamento entre um líder e o meio é essencialmente circular. A estrutura e a política da organização são estabelecidas pela alta administração. Quando estabelecidas, é obtido os limites dos padrões de liderança que serão aceitos na organização. Todavia, influências superiores, inferiores ou externas acarretam transformações nessas características organizacionais, sendo que,

algumas delas poderão conduzir a uma redefinição de padrões aceitáveis de liderança (MCGREGOR, 1973).

Nesse sentido, as estratégias de liderança do corretor de seguros estão sendo muito bem exercidas, visto que o mesmo obteve satisfação em todos os critérios de liderança avaliados, com destaque para a transmissão de uma visão clara para o crescimento do negócio que obteve a maior média de 4,88 e a respeito da capacidade de ser intenso com seus subordinados quando necessário, na qual mesmo indicando satisfação, indicou a menor média de 4. O corretor de seguros deve sempre se atualizar, realizando cursos e treinamentos empresariais sempre que possível, incrementando seus conhecimentos e inovando sua maneira de conduzir a empresa.

4.2 COMUNICAÇÃO

A competência de comunicação está relacionada à transmitir informações e conhecimentos, sendo compreendido por qualquer interlocutor e em qualquer ambiente, saber ouvir e dar o *feedback* necessário, utilizar eficientemente os recursos de comunicação que a empresa possui, apresentar informações de maneira clara e objetiva e manter todos os seus pares informados com relação aos resultados alcançados, novidades e melhoramentos pertinentes (DUTRA, 2007).

Destacam-se na tabela 2 os resultados relacionados com a competência de comunicação do corretor de seguros da empresa.

Tabela 2 – Comunicação.

QUESTIONAMENTO	MÉDIA
Transmite informações e conhecimentos de forma a ser compreendido por qualquer indivíduo, de forma clara e objetiva?	4,88
Sabe ouvir, processar e compreender o contexto da mensagem?	4,75
Concede o feedback adequado aos seus subordinados?	4,38
Facilita a interação entre seus subordinados, realizando reuniões e conversando com certa frequência com eles?	4,50
Utiliza eficientemente os recursos de comunicação disponíveis na empresa?	3,88
Mantém seus subordinados e parceiros informados com relação aos resultados alcançados, novidades e melhoramentos pertinentes?	3,88
MÉDIA GERAL	4,38

Fonte: Elaborado pelo pesquisador (2017).

Os resultados obtidos nos atributos relacionados à competência de comunicação do administrador da corretora de seguros revelam que os seus funcionários encontram-se satisfeitos, considerando que a média geral obtida foi de 4,38.

De acordo com Mussak (2003), em uma organização, a empresa é um organismo vivo constituída de partes que a fazem funcionar, é de extrema importância e absolutamente fundamental que essas partes se comuniquem adequadamente, uma vez que o objetivo final de todas elas é o mesmo. Uma pessoa tem inteligência interpessoal quando traduz com clareza suas ideias, se faz compreensível, se mostra capaz de aceitar, interpretar e entender as mensagens vindas de seu interlocutor e faz valer seus princípios. Sendo assim, um bom comunicador não é apenas aquele que fala bem, mas sim, o que sabe ouvir bem.

Um bom comunicador deve ter clareza em suas ideias, tornar claro os pensamentos, organizar as ideias antes de organizar as frases, demonstrar lucidez através da organização de suas falas, observando o ritmo adequado e a velocidade do diálogo. Vive-se em um mundo em que os povos não se entendem, o que provoca grandes conflitos, em uma organização não é diferente, um desentendimento pode ser crucial e ameaça colocar os objetivos da empresa em jogo. O diálogo existe para que não haja imposição, e sim entendimento, compreensão e, no final, consenso (MUSSAK, 2003).

Ser comunicativo é ter a capacidade de ouvir, processar, compreender, expressar-se de diversas formas e argumentar com coerência, utilizando o feedback corretamente facilitando a interação entre o líder e seus subordinados. Deve-se ativar a imaginação, procurando visualizar o futuro ampliado, utilizando recursos simbólicos para representar o que foi projetado e sempre que surgir um problema, utilizar uma ferramenta específica da criatividade que permita o estudo de mais de uma solução (GRAMIGNA, 2006).

Isso é de extrema importância para que o corretor de seguros exerça a função que a ele é designado, pois ele deve ser claro ao expressar suas ideias e informações com o próximo, sendo capaz de ouvir, processar e compreender o contexto de uma mensagem. Conforme se percebe, existe satisfação com relação à esta competência, visto que a maioria dos questionamentos obtiveram uma média elevada, com exceção ao uso dos recursos de comunicação disponíveis da empresa e ao constante contato de manter seus subordinados informados com relação aos

resultados alcançados, na qual os entrevistados não conseguiram se posicionar entre satisfação e insatisfação, indicando uma média de 3,88 para ambos os questionamentos, é importante que o gestor da organização utilize eficientemente os recursos disponíveis de comunicação da empresa, além de manter seus funcionários esclarecidos com relação aos resultados e melhoramentos pertinentes, fazendo com que eles se sintam mais interessados nas metas a serem atingidas e nos resultados da organização.

Já ao questionar se o corretor transmite informações de forma a ser compreendido por qualquer indivíduo de forma clara, o mesmo alcançou 4,88, indicando a melhor média entre os aspectos, apontando satisfação. Quanto aos demais tópicos, saber ouvir, processar a mensagem, conceder o feedback e facilitar a interação entre seus subordinados, todos indicaram satisfação.

4.3 TRABALHO EM EQUIPE

Para Daólio (2004), um profissional que trabalha em equipe, age colaborando, coopera, participa ativamente, contribui positivamente, compartilha conhecimentos, soma, dá exemplo e visa criar um espírito para sua equipe. Pode-se dizer que o indivíduo age colaborando e reconhece a contribuição das pessoas, solicita a participação da equipe, dirige e administra os conflitos e constrói equipes capazes e eficazes para atingirem juntos os objetivos da organização.

Destacam-se na tabela 3 os resultados relacionados com a competência de trabalho em equipe do corretor de seguros da empresa.

Tabela 3 – Trabalho em equipe.

QUESTIONAMENTO	MÉDIA
Interage com sua equipe de subordinados?	4,38
Realiza intercâmbio de ideias com seus subordinados para melhorar o desempenho de sua equipe?	4,38
Trabalha bem com o grupo direcionando as atividades de sua equipe e estimulando a participação da mesma?	4,75
Garante as condições para o crescente entusiasmo e comprometimento da equipe em torno dos objetivos da empresa?	4,38
Incentiva a inovação e aceita os possíveis erros tomando medidas para que não se repitam?	4,75
Tem amplo conhecimento de cada subordinado, conhecendo seus pontos fortes e fracos?	4,50
MÉDIA GERAL	4,52

Fonte: Elaborado pelo pesquisador (2017).

Observando-se os resultados obtidos nas variáveis que investigaram a satisfação dos funcionários em relação ao trabalho em equipe exercido pelo corretor de seguros, identifica-se que a média geral obtida, 4,52, indica satisfação.

A competência de trabalho em equipe se diz respeito ao conjunto de indivíduos trabalhando lado a lado em prol da organização. Para que se torne uma equipe, é necessário que haja um elemento de identidade, natureza simbólica, que integre as pessoas. As pessoas devem pensar não somente em si, mas sim, no desenvolvimento da equipe. O trabalho em equipe é um bom recurso para aprimorar as habilidades e melhorar as atitudes, trás benefícios como a rapidez da percepção e uso das informações, produção de ideias e o comprometimento (VERGARA, 2012).

Trabalhar e ter espírito de equipe requer desenvolver uma relação de companheirismo com os membros da equipe, sendo capaz de promover as divisões justas de tarefas, estando comprometido com os objetivos e metas da equipe, tendo iniciativa para cooperar e compartilhando e comemorando os resultados alcançados. Deve aceitar e viver de forma positiva com os critérios de sucesso da equipe, estar em perfeita sintonia com a equipe, monitorar o desempenho e progresso de seus subordinados lado a lado, incentivando e intervindo quando necessário (RABAGLIO, 2004).

Vergara (2012) salienta algumas vantagens no trabalho em equipe, sendo elas, o surgimento de ideias de melhor qualidade visto que há diferentes visões a cerca do tema e do trabalho em questão, agilidade na captação e no uso das informações, aumento na tendência em assumir riscos devido ao fato da responsabilidade ser compartilhada e, por fim, o comprometimento de todos os membros da equipe que se sentem responsáveis pelo resultado obtido. Por isso, é relevante seguir os princípios do cooperativismo, fazendo com que as organizações continuem desenvolvendo-se. Para tanto, elas podem desenvolver equipes qualificadas, focando em objetivos comuns e contribuindo para a geração de empregos e renda, beneficiando a sociedade num todo.

Neste sentido, acredita-se que o corretor de seguros está praticando esta competência de maneira satisfatória, mantendo um clima harmonioso dentro da empresa. Destaque para trabalhar bem com o grupo e incentivar a inovação, aceitando os possíveis erros, que obtiveram a melhor média de 4,75 para ambos. Quanto aos demais aspectos, interagir com a equipe, realizar intercâmbio de ideias

com os subordinados, garantir as condições para o crescente entusiasmo e comprometimento da equipe e ter o amplo conhecimento de cada subordinado, todos indicaram satisfação.

4.4 CRIATIVIDADE

A competência de criatividade para Gramigna (2006) é a capacidade para conceber soluções inovadoras, viáveis e adequadas para as situações apresentadas. Quando clientes se posicionam e exigem produtos e serviços de custo baixo e alta qualidade, as empresas criativas desfrutam a dica do mercado e impulsionam novas práticas e estratégias. O conhecimento sem uso é um patrimônio pessoal, pode-se colocar ao alcance de todos com o auxílio da criatividade, e a própria agrega valor a este patrimônio.

Destacam-se na tabela 4 os resultados relacionados com a competência de criatividade do corretor de seguros da empresa.

Tabela 4 – Criatividade.

QUESTIONAMENTO	MÉDIA
Tem uma mente aberta para novas ideias?	2,88
É um agente de mudança e produz soluções inovadoras para os problemas da empresa?	3,75
É uma pessoa inovadora e produz ideias não convencionais?	2,75
Está preparado para discutir posições radicais e predisposto a tentar novas soluções?	4,00
Dinamiza os negócios, reforçando a imagem de uma empresa de vanguarda?	4,75
Pioneiro na busca de inovação para a empresa?	3,75
Pensa lateralmente quando enfrenta problemas e é flexível quando se depara com mudanças?	3,63
Adota posturas flexíveis, se adaptando oportunamente às diferentes exigências do meio?	3,88
MÉDIA GERAL	3,67

Fonte: Elaborado pelo pesquisador (2017).

Com relação à competência de criatividade praticada pelo corretor de seguros, evidencia-se que os funcionários ficaram na média de avaliação neutro, não conseguindo se posicionar perante à satisfação ou insatisfação, visto que a média geral obtida no conjunto de atributos que avaliaram essa variável foi de 3,67.

Conforme Mussak, (2003), a competência de criatividade tem ocupado cada vez mais a mente das pessoas e tem se transformado em uma exigência pessoal e profissional. O mundo está valorizando cada vez mais pessoas criativas, até devido ao fato da deficiência de outras qualidades. Ter criatividade é mais importante do que ser bem informado, devido ao fato de que uma pessoa sem informação, mas com criatividade tem condições de buscar informações.

Há três justificativas pelo fato de a criatividade estar sendo tão valorizada no mundo profissional contemporâneo: a competitividade cada vez maior, a grande velocidade das transformações e a valorização do empreendedorismo. É importante lembrar no entanto, que para ser criativo não é necessário ter uma extrema inteligência, criar é fazer o novo ou refazer o velho de forma diferente, é sair de uma situação estável para outra, nova, enfrentando um certo período de instabilidade. A criatividade existe e está em todos os lugares, quando pensa-se que não há mais nada a ser inventado, surge alguém com uma ideia maravilhosa que transforma em um ótimo resultado. Não adianta apenas ter ideias, é preciso experimentá-las na prática (MUSSAK, 2003).

Um profissional criativo, costuma ser irrequieto, fuçador, pensa e faz diferentemente, busca descobrir novas soluções para problemas antigos, propõe e testa alternativas de solução, age contra ideias preconcebidas ou tradicionais, possui de certa forma um espírito inovador buscando por caminhos ainda não percorridos, procurando produtos e serviços realmente novos, oportunidades de mercado, tem o âmbito de criar tecnologia, inventar ou reinventar a roda, patentear produtos e/ou processos (DAÓLIO, 2004).

Frente ao exposto, identifica-se que na empresa em estudo o corretor de seguros encontra-se com certa satisfação com alguns atributos desta competência, e insatisfação perante outros. Destaque para a habilidade de dinamizar os negócios que atingiu a melhor média de 4,75, e estar preparado para discutir posições radicais que obteve a segunda melhor média de 4, indicando satisfação para ambos.

Com relação a ser um agente de mudança e produzir soluções inovadoras, ser pioneiro na busca de inovações, pensar lateralmente sendo flexível quando necessário e adotar posturas flexíveis, se adaptando às diferentes exigências do meio, todas indicaram uma média de regularidade, ou seja, os funcionários estão entre a insatisfação e a satisfação.

Quando questionado se o corretor de seguros tem uma mente aberta para novas ideias e a ser inovador e produzir ideias não convencionais, os mesmos atingiram 2,88 e 2,75 respectivamente, indicando insatisfação, percebendo que o corretor de seguros deveria deixar de lado a insegurança em querer mudar e ser criativo, e tomar atitudes mais inovadoras, se atualizando e deixando de lado a “regra do polegar” de uma empresa conservadora.

4.5 TOMADA DE DECISÃO

A competência de tomada de decisão está relacionada com a capacidade de selecionar as alternativas de forma inteligente e sistematizada, obtendo e aplicando soluções adequadas diante dos problemas identificados, considerando os limites e riscos. É importante sempre avaliar os resultados das decisões tomadas anteriormente e rever aonde ocorreram os erros, tomando atitudes para que os mesmos não se repitam, e utilizar um método de tomada de decisão, como o *brainstorming*, na qual é relacionado possíveis resultados negativos e possíveis resultados positivos da decisão (GRAMIGNA, 2006).

Destacam-se na tabela 5 os resultados relacionados com a competência de tomada de decisão do corretor de seguros da empresa.

Tabela 5 – Tomada de decisão.

QUESTIONAMENTO	MÉDIA
Está apto a assumir toda a responsabilidade pelas suas decisões?	5,00
É capaz de avaliar alternativas criticamente, levando a empresa como um todo?	5,00
Toma decisões acertadas, baseados em seu conhecimento de sua função?	4,75
É capaz de tomar decisões sob pressão?	4,88
Adota um enfoque analítico/racional para os problemas complexos?	4,88
Utiliza a intuição além do julgamento racional?	4,00
Faz recomendações com convicção?	4,75
MÉDIA GERAL	4,75

Fonte: Elaborado pelo pesquisador (2017).

Relativamente à tomada de decisão do corretor de seguros, identifica-se que os funcionários da corretora estão satisfeitos com essa variável de seu gestor, observando-se que a média final alcançou 4,75.

Em um estudo recente, Xu e Zhao (2015), consideram que frequentemente as pessoas têm que tomar decisões em seu cotidiano, e isso pode ser entendido um método de classificar as alternativas ou selecionar as melhoras das alternativas tendo como base as informações procedentes para a decisão em uma organização. Os autores ponderam que na tomada de decisão, há incerteza devido ao fato de que os objetivos são incertos e complexos, dessa forma o gerenciamento e a modelagem das informações incertas são vitais para o ganho e a conquista da solução esperada.

De acordo com Bazerman (2004), a tomada de decisão interfere em todos os sentidos no sentido de resultados da empresa. Um modelo racional de tomada de decisão que deveria ser considerado: 1) Delimitar claramente o problema; 2) Ter seus critérios bem definidos; 3) Estimar acuradamente todos os critérios; 4) Ter o conhecimento das alternativas relevantes; 5) Avaliar cada alternativa com base nos critérios que foram definidos; e 6) avaliar as alternativas e escolher as de maior valor percebido.

Com base no conteúdo exposto, o corretor de seguros em estudo desempenhou e vem desempenhando a tomada de decisão quase que perfeitamente. Ao questionar se o gestor está apto a assumir toda a responsabilidade pelas decisões e ser capaz de avaliar alternativas criticamente, levando a empresa como um todo, ambas indicaram uma média máxima, indicando satisfação plena. Com relação aos demais aspectos, tomar decisões acertadas e sob pressão, adotar um enfoque analítico/racional para os problemas, utilizar a intuição e fazer recomendações com convicção, todas indicaram satisfação.

4.6 PLANEJAMENTO E ORGANIZAÇÃO

Para Dutra (2007), um profissional que planeja e se organiza, se caracteriza por se relacionar com a organização, visando garantir a qualidade, facilidade de acesso, velocidade, disciplina na execução das ações, obtendo os resultados esperados, sistematizando e antecipando as tendências que facilitem o processo de decisão de líderes e gerentes através: *i)* da pronta disponibilização de informações e conhecimentos estruturados; *ii)* da orientação técnica e coordenação de processos e organização de trabalhos; e *iii)* da coordenação e acompanhamento das atividades da área.

Destacam-se na tabela 6 os resultados relacionados com a competência de planejamento e organização do corretor de seguros da empresa.

Tabela 6 – Planejamento e organização.

QUESTIONAMENTO	MÉDIA
Planeja o trabalho e atinge os resultados esperados?	4,50
Traça metas tangíveis para seus subordinados?	4,13
Possui uma larga visão empresarial?	4,63
Organiza as ações de acordo com o planejado?	4,38
É organizado na execução de suas tarefas?	4,75
É proativo na percepção de oportunidades empresariais?	4,38
Se programa e consegue realizar suas atividades a curto, médio e longo prazo?	4,75
MÉDIA GERAL	4,50

Fonte: Elaborado pelo pesquisador (2017).

Pelos resultados representados na tabela 6, identifica-se que os funcionários encontram-se satisfeitos no que diz respeito ao planejamento e organização desenvolvido pelo corretor de seguros na empresa, com uma média geral obtida de 4,50.

Planejamento é o processo de estabelecer objetivos e determinar o que deve ser feito para alcançá-los. Ao planejar algo, há seis perguntas que levam mais eficiência ao planejamento: o que?, por quê?, como?, quando?, quanto?, e com que recursos?. Deve-se aprender a planejar a curto, médio e longo prazo, tanto na vida pessoal, como na profissional, demandando tempo, energia, leituras, escritos, dedicação em treinamentos e práticas de auto-observação (MUSSAK, 2003).

O planejamento e a organização são a capacidade em planejar e organizar as ações e o trabalho, facilitando a execução dos mesmos, atingindo os resultados por meio do estabelecimento de prioridades, metas que sejam tangíveis, mensuráveis e dentro dos critérios de desempenho válidos da organização (GRAMIGNA, 2006).

Conforme Mussak (2003), apesar da dificuldade de lidar com o planejamento em uma era de incertezas, todos os líderes e organizações continuam encarando esse desafio. Existe uma diferença entre “fazer planos” e “elaborar um planejamento”, fazer planos parece soar algo vago, na qual muitas vezes fica apenas no discurso. Atualmente os profissionais sabem da dependência que há com o planejamento para o sucesso em suas empreitadas, realizar seus sonhos e

desenvolver sua carreira. O planejamento deve levar em consideração os seguintes aspectos: metodologia adotada, revisão constante da metodologia, disposição para flexibilizar a metodologia e para ajustá-la, bem como ajustar sua aplicação.

O planejamento e a organização vêm alinhados com a capacidade de organizar e estabelecer ordem de prioridade às tarefas, mesmo diante de situações turbulentas, otimizando os procedimentos em favor da eficácia dos resultados. Deve-se ter o hábito de planejar detalhadamente cada passo do que deve ser feito e saber administrar as tarefas (RABAGLIO, 2004).

O planejamento e a organização são competências de extrema magnitude na gestão empresarial, é a partir delas que o gestor vai poder ter uma visão de futuro através de um planejamento e poderá se organizar de tal maneira com que o plano seja colocado em prática, atingindo o resultado esperado. Todos os aspectos demandados indicaram satisfação, destacando as maiores médias de 4,75 para a organização na execução de suas tarefas e se programar e conseguir realizar suas atividades e traçar metas tangíveis para seus subordinados, que mesmo apontando para satisfação, teve a menor média de 4,13.

4.7 PERSUASÃO

A competência de persuasão é o fim que move o indivíduo a formar seus argumentos, Portanto ao elencar os elementos que serão apresentados, o argumentante deve buscar compor uma boa peça argumentativa (OLIVEIRA, 2012).

Destacam-se na tabela 7 os resultados relacionados com a competência de persuasão do corretor de seguros da empresa.

Tabela 7 – Persuasão.

QUESTIONAMENTO	MÉDIA
É eficaz na comunicação dos pontos de vista e na apresentação de seus argumentos?	4,88
Tem presença e credibilidade dentro da empresa?	4,88
É convincente em seus argumentos quando estes colocados em prática?	5,00
É eficaz nas negociações e exerce influência na apresentação de seus argumentos?	5,00
Prevê os contra argumentos e consegue superá-los?	4,75
Representa bem, fora da sua área o seu trabalho e função?	4,63
MÉDIA GERAL	4,85

Fonte: Elaborado pelo pesquisador (2017).

De acordo com a tabela 7, a competência de persuasão do corretor de seguros da empresa recebeu a média de 4,85 que demonstram que os funcionários encontram-se satisfeitos com todos os atributos relacionados às variáveis de convencimento e persuasão prestados.

A persuasão é uma característica de intensa importância em um indivíduo, em uma negociação por exemplo, deve-se ter excelentes poderes de argumentação e convencimento, sendo persistente sem ser insistente, com elegância e cortesia, adotando medidas flexíveis para futuras desavenças, desenvolvendo argumentação envolvente com foco no interesse do oponente, que pode ser tanto um cliente como um fornecedor por exemplo (RABAGLIO, 2004).

De acordo com Daólio (2004), um profissional que possui a competência de persuasão, pode estar usando apenas impacto, força (representando os níveis baixos e médios) ou usando também influência (representando os níveis altos). O mesmo utiliza impacto quando tenta convencer na base da razão, provando seus argumentos com dados, fatos e números, convencendo em etapas e caprichando em suas apresentações. Por outro lado, o profissional que se utiliza de influência procura fazer alianças internas para convencer outros, criando cadeias estratégicas de influência, utilizando da manhã, jeitinho, resumindo, age politicamente.

Com base nisso e frente aos resultados obtidos, acredita-se que o corretor de seguros deve continuar desempenhando a competência de persuasão como vem fazendo atualmente. Salientando nos aspectos questionados a convicção em seus argumentos e a eficácia nas negociações, exercendo influência nos seus argumentos, assinalando as maiores médias de 5, ou seja, satisfação plena. A menor média foi de 4,63, quando questionado se o corretor representa bem, fora da área o seu trabalho e função que mesmo assim, indicou satisfação.

4.8 INICIATIVA E DIREÇÃO

Tanto a iniciativa, como a direção, se aproximam muito do tipo estratégico prospector, tem relação com ser uma pessoa proativa, tendo disposição para antecipar e perseguir novas oportunidades e participar de mercados emergentes. A iniciativa é uma contínua, sendo sua oposta a passividade, considerada como a inabilidade para agarrar oportunidades ou conduzir o mercado. A reatividade, que também poderia ser confundida aqui, sugere uma resposta à concorrência, que tem

relação com a agressividade competitiva em uma organização. (LUMPKIN; DESS, 1996)

Destacam-se na tabela 8 os resultados relacionados com a competência de iniciativa e direção do corretor de seguros da empresa.

Tabela 8 – Iniciativa e direção.

QUESTIONAMENTO	MÉDIA
Tem iniciativa para, continuamente, melhorar os resultados?	4,63
Mesmo com contratemplos, o corretor é perseverante e determinado?	4,88
Trabalha para melhorar seu desempenho e responsabilidades?	5,00
É bastante independente, traçando suas metas e direções próprias?	5,00
Busca sempre oportunidades de se desenvolver e aumentar seu conhecimento profissional?	4,50
Possui um alto nível de energia e dinamismo?	4,50
MÉDIA GERAL	4,75

Fonte: Elaborado pelo pesquisador (2017).

Os resultados obtidos nos atributos relacionados à competência de iniciativa e direção do corretor de seguros revelam que os funcionários encontram-se satisfeitos, visto que a média geral obtida foi de 4,75.

Um profissional de iniciativa e direção além de aproveitar oportunidades presentes e agir com rapidez em situações críticas, ele também age projetivamente e preventivamente, seja a médio ou a longo prazo, preparando para as mudanças futuras ou evitando a ocorrência de problemas potencialmente prejudiciais. Esta competência compreende o imediatismo, que são a proatividade e a prontidão, como a ação planejada, que tomada no presente tem uma repercussão futura a médio e longo prazos (DAÓLIO, 2004).

De acordo com Gramigna (2002), o investimento prévio em competências é algo extremamente necessário para um indivíduo crescer e se desenvolver profissionalmente. A iniciativa e a direção são competências valiosas que abrem portas para grandes âmbitos profissionais, tornando a pessoa capacitada para atuar de forma proativa e arrojada diante de situações diversas que serão enfrentadas no ambiente de uma organização.

Nesse sentido, acredita-se que as competências de iniciativa e direção exercidos pelo corretor de seguros da empresa estão sendo praticadas muito bem, tendo em vista que essa variável recebeu indicação de satisfação.

Quando questionado aos subordinados se o corretor trabalha para melhorar seu desempenho e responsabilidades e se ele é bastante independente, traçando metas e direções próprias, ambas indicaram média 5 e satisfação absoluta. As menores médias de 4,50, foram aos aspectos de possuir um alto nível de energia, dinamismo e buscar sempre oportunidades de se desenvolver, que indicaram satisfação.

4.9 RELACIONAMENTO INTERPESSOAL

O relacionamento interpessoal trata-se da habilidade para interagir com os indivíduos de forma empática, mesmo diante de situações conflitantes, demonstrando sempre atitudes positivas, comportamentos maduros e não combativos. É importante lembrar que a assertividade no relacionamento humano passa por duas variáveis: o autoconhecimento e autoestima. Só é possível se relacionar bem com o próximo quando a pessoa se conhece e está satisfeita do jeito que ela é (GRAMIGNA, 2006).

Destacam-se na tabela 9 os resultados relacionados com a competência de relacionamento interpessoal do corretor de seguros da empresa.

Tabela 9 – Relacionamento interpessoal.

QUESTIONAMENTO	MÉDIA
Tem a habilidade de interagir com as pessoas de forma empática?	5,00
Demonstra atitudes positivas diante de situações conflitantes?	4,75
Consegue manter a calma e a serenidade quando em diálogos mesmo enfrentando situações turbulentas?	4,13
Adota comportamentos maduros e não combativos?	4,88
Identifica os comportamentos de cada cliente e adota a postura correta diante deles?	4,38
Resolve os problemas de relacionamentos interpessoais?	4,88
MÉDIA GERAL	4,67

Fonte: Elaborado pelo pesquisador (2017).

Com relação ao relacionamento interpessoal praticado pelo corretor, evidencia-se que os funcionários da empresa encontram-se satisfeitos, tendo em vista que a média geral obtida no conjunto de atributos que avaliaram essa variável foi de 4,67.

De acordo com Dutra (2007), a competência de relacionamento interpessoal envolve o desenvolvimento de relações planejadas e a responsabilidade pelo uso de redes de relacionamento (*networks*) na busca de maximização dos resultados sempre. Busca agregação de valor e identificação de oportunidades para a organização e seus parceiros.

São várias as variáveis que forma o agrupamento do relacionamento interpessoal, sendo elas muito relevantes para o desempenho profissional de qualquer indivíduo. Elas representam as necessidades, atitudes e estilos de comunicação que o sujeito mantém com os demais. A relação interpessoal é um dos princípios fundamentais na conduta humana e é um dos campos onde mais se produzem conflitos facilmente, convertendo-se em uma área de exame obrigatória para a compreensão do funcionamento mental (EXNER; SENDIN, 1999).

O relacionamento interpessoal para Rabaglio (2004), é a capacidade de se relacionar de forma construtiva com o time, demonstrando atenção e respeito aos subordinados, colegas de trabalho e clientes, promovendo a união e integração de todos. Critica a si mesmo construtivamente na privacidade, buscando sempre uma melhora pessoal, tem um humor admirável e contagiante todos os dias e busca se relacionar de maneira harmoniosa com o próximo.

Frente ao exposto, identifica-se que na empresa em estudo, essa competência encontra-se bem executada pelo gestor, de acordo com os funcionários da corretora, identificando que todos os atributos relacionados ao relacionamento interpessoal foram avaliados de forma satisfatória. A maior média indicou satisfação plena, ou seja, média 5, relacionada ao aspecto de ter a habilidade de interagir com as pessoas de forma empática. A menor média de 4,13, ficou para conseguir manter a calma e a serenidade quando em diálogos, indicando satisfação. Os demais questionamentos, todos indicaram que os subordinados encontram-se satisfeitos, demonstrando atitudes positivas, adotando comportamentos maduros, identificando os comportamentos de cada cliente e resolver os problemas de relacionamento interpessoal.

4.10 CONHECIMENTO TÉCNICO

De acordo com Leme (2005), o conhecimento técnico é tudo o que um profissional precisa saber para desempenhar sua função, é tudo o que ele precisa

para ser um especialista tecnicamente, tais como: idiomas, sistemas de computação, ferramentas, etc. O conhecimento técnico pode ser procurado como palavra-chave nos currículos dos candidatos averiguados em testes práticos e entrevistas, devido ao fato de essas habilidades, serem muito úteis e não tão frequentes no mercado.

Destacam-se na tabela 10 os resultados relacionados com a competência de conhecimento técnico do corretor de seguros da empresa.

Tabela 10 – Conhecimento técnico.

QUESTIONAMENTO	MÉDIA
Tem amplo conhecimento ao serviço oferecido e não encontra dificuldades em oferecer e vender o seguro?	4,88
Possui domínio a cerca de um segundo idioma?	2,38
Domina a área da informática e não encontra dificuldades em manusear programas de digitação?	2,63
Possui cursos de graduação e habilitação profissional?	4,88
Usufriui da tecnologia com facilidade em seu ambiente de trabalho?	3,75
Possui as habilidades para realizar todo o processo de efetivação de uma proposta de seguro?	3,75
MÉDIA GERAL	3,71

Fonte: Elaborado pelo pesquisador (2017).

Relativamente ao conhecimento técnico, identifica-se que os funcionários, de maneira geral, estão neutros, não conseguindo se posicionar perante a satisfação e insatisfação com relação a esse aspecto do corretor, cuja média final foi de 3,71.

Atualmente, o conhecimento técnico desempenha um papel de extrema importância nos processos de uma organização. É por meio do processo de aprendizagem e de gestão do conhecimento que as empresas desenvolvem as competências necessárias para a realização de sua estratégia competitiva. O conhecimento é um recurso que deve ser gerenciado para a melhoria da performance da empresa. A organização necessita descobrir como o conhecimento técnico pode ser disseminado e aplicado por todos os membros da empresa como uma ferramenta de sucesso para a mesma (DUTRA, 2001).

A competência técnica busca atender com cortesia e excelência ao cidadão, procurando satisfazer suas expectativas. Envolve conhecer os documentos oficiais pertinentes à sua função, sistemas, expectativas dos cidadãos e os processos de seu trabalho. Procura solucionar os problemas, administrando conflitos, respeitando opiniões diversas, mantendo o equilíbrio em situações de

atendimento conflituoso, sendo atencioso e assumindo as responsabilidades (MARQUES, 2013).

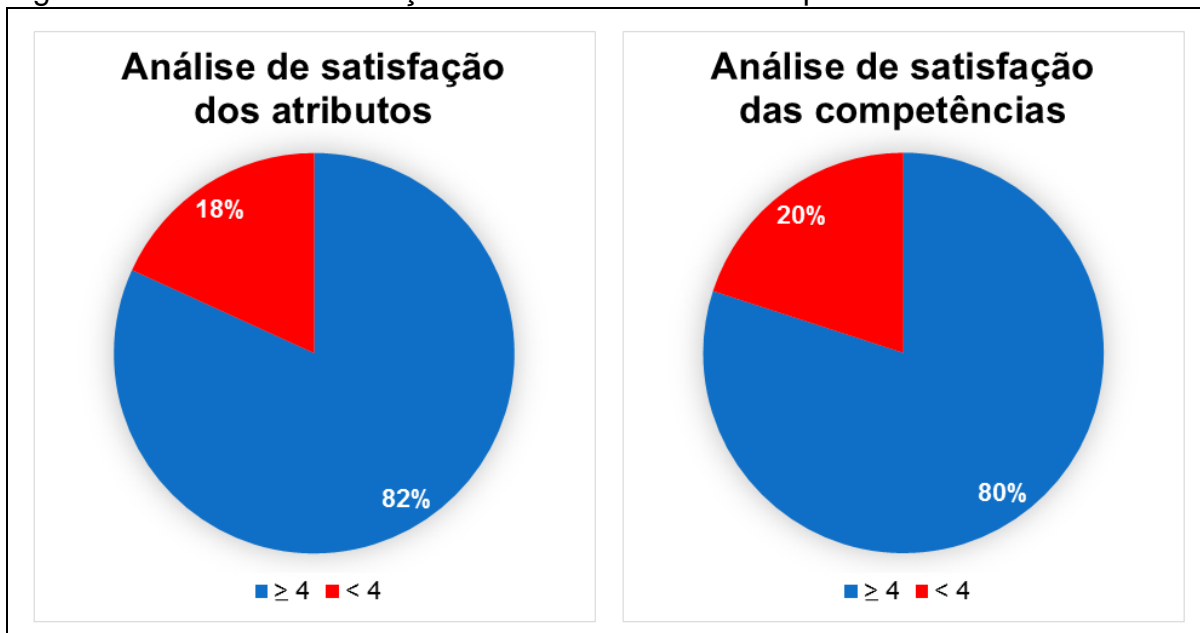
Com base nessas considerações, pode-se evidenciar que os subordinados do corretor não estão satisfeitos nem insatisfeitos com os atributos relativos ao conhecimento técnico que seu gestor possui. Destacando as menores médias que foram a de possuir um domínio a cerca de um segundo idioma que obteve 2,38 e a dominar a área da informação e programas de digitação que alcançou 2,63, indicando insatisfação para ambas. Foi questionado se um segundo idioma seria de importância para a execução das atividades do corretor dentro da empresa, e o mesmo disse que não utiliza muito dessa ferramenta, porém quando precisa, mesmo não sendo frequente, não tem o conhecimento necessário para executar e interpretar determinada tarefa, percebendo-se que é importante um curso técnico de um segundo idioma e principalmente, na área da informática, aperfeiçoando-se em Excel, Word e demais programas que são de uso frequente e têm uma relevância significativa na execução das atividades da organização.

Quando questionado se o corretor usufrui da tecnologia com facilidade e se possui habilidades para realizar todo o processo de efetivação de uma proposta de seguro, as duas apontaram uma média de 3,75, não se posicionando para satisfação ou insatisfação. Os dois últimos aspectos, obtiveram uma média de 4,88, foram obtidos ao questionar se o corretor de seguros tem um amplo conhecimento acerca do serviço oferecido, não encontrando dificuldades em oferecer e vender o seguro e a possuir cursos de graduação e habilitação profissional, indicando satisfação para ambas.

4.11 ANÁLISE DOS DADOS DA PESQUISA

Após apresentados os dados e respostas de todos os funcionários, pode-se evidenciar que houve uma maioria com relação as médias satisfatórias do que as insatisfatórias, como pode ser observado na Figura 6:

Figura 6 - Análise de satisfação dos atributos e das competências:



Fonte: Elaborado pelo pesquisador (2017).

Como observado na Figura 06, dos 66 atributos questionados aos funcionários da empresa, 54, ou seja, 82% das perguntas indicaram satisfação para a empresa por estarem com média superior ou igual a 4,0, no entanto, 12 dos atributos indicaram insatisfação, ou seja, ficaram menores a 4,0.

Quando analisado as competências, 8 das 10 competências indicaram média geral superior ou igual a 4,0, representando satisfação em 80% da totalidade, enquanto apenas 2, ou seja, 20% indicaram insatisfação.

5 CONCLUSÃO

Atualmente com a concorrência de mercado em praticamente todos os ramos empresariais, o ambiente corporativo tornou-se muito mais competitivo e equilibrado. Dessa maneira, empresas que não se modernizam e não se aperfeiçoam com certa frequência, tendem a ficar para trás e muitas vezes são obrigadas a fecharem suas portas por não atenderem às exigências solicitadas e impostas pela demanda.

As empresas precisam estar atentas quanto ao comportamento e a mestria desenvolvida pelos seus funcionários e gestores na execução de suas atividades junto aos consumidores. Em todos os ramos de atividade: indústria, comércio e prestação de serviços, uma pessoa só se tornará cliente de uma empresa, se a mesma possuir as competências que o indivíduo avaliar necessário para o desempenho e satisfação de suas necessidades.

O presente estudo tem como objetivo analisar as competências de um corretor de seguros segundo a ótica de seus empregados dentro de uma corretora de seguros localizada em Forquilha/SC. Para atender a esse objetivo foram entrevistados os 8 funcionários da empresa, que avaliaram em uma escala de 1 a 5, o nível de satisfação das competências do corretor.

Após um estudo bibliográfico, constatou-se as principais competências no desenvolvimento de um indivíduo profissional, buscando atrelar o cotidiano do corretor de seguros, com o uso dessas competências, são elas: *i) Liderança; ii) Comunicação; iii) Trabalho em Equipe; iv) Criatividade; v) Tomada de Decisão; vi) Planejamento e Organização; vii) Persuasão; viii) Iniciativa e Direção; iv) Relacionamento Interpessoal; e x) Conhecimento Técnico.* Dentro de cada competência, foram elaborados questionamentos com relação a esses talentos e qualidades.

Cada atributo possui sua relevância dentro da empresa, é de extrema importância que o profissional desempenhe essas competências durante a execução das suas tarefas, o mesmo deve ser um líder proativo com seus subordinados, ser comunicativo, criativo e persuasivo, buscar trabalhar em equipe sempre que possível, não deixando seus funcionários “avulsos” dentro da organização, ter capacidade tomada de decisão, planejamento, organização, iniciativa e direção com

suas funções, além de possuir conhecimento técnico e um bom relacionamento interpessoal, analisando e abordando cada cliente de maneira devida.

Após a aplicação do questionário e a tabulação dos dados, evidenciou-se que o corretor de seguros vem desempenhando com satisfação praticamente todas as competências indagadas aos funcionários. Todavia, cabe destacar que as piores médias de avaliação obtidas foram nitidamente quando questionado acerca das qualidades de criatividade e conhecimento técnico.

No mundo em que se vive, é grande a quantidade de organizações que não se adaptam à inovação e criatividade para modernizarem suas tarefas. Na empresa estudada não foi diferente, por esse motivo o corretor deve adotar posturas mais flexíveis e ser um pioneiro na busca de inovação para a empresa, dinamizando os negócios. É importante estar preparado para discutir posições radicais e tentar novas soluções inovadoras, deve-se deixar de lado a “regra do polegar” e ter uma mente aberta para novas ideias, ser um agente de mudança e produzir soluções mais inovadoras para os problemas da organização.

No conhecimento técnico, há uma divisão nas notas. Com relação ao conhecimento acerca do serviço oferecido e possuir cursos de graduação e habilitação profissional, os funcionários avaliaram com satisfação esses atributos, no entanto, o corretor não possui um domínio de um segundo idioma, o que nos dias de hoje é fundamental para quem deseja obter cargos superiores nas empresas. Os funcionários alegaram que uma segunda língua não é necessário na execução das tarefas do corretor, porém, em algumas situações é necessário, e o mesmo recorre ajuda aos seus funcionários para auxiliá-lo nessa tarefa. Outro aspecto avaliado como insatisfatório, foi o domínio na área da informática, o que é muito utilizado no dia a dia da corretora de seguros. Para o aprimoramento desses aspectos, o indivíduo deveria buscar cursos e treinamentos de inglês básico ao menos, e principalmente, de computação, obtendo assim, domínio nos programas de digitação e manuseamento de softwares, para um melhor desempenho em manusear esses sistemas.

A pesquisa limitou-se exclusivamente à corretora de seguros em estudo, que deveria executar novamente esses questionamentos futuramente, percebendo-se a viabilidade e relevância desse estudo em outras empresas, sendo essencial para que o próprio gestor veja como anda seu desempenho profissional na ótica de seus subordinados.

Conclui-se que o tema é fundamental para os profissionais de administração, para acadêmicos que buscam especialização e informações a respeito desse tema, assim como para empresas que buscam o conhecimento e análise das competências presentes na rotina das suas tarefas.

REFERÊNCIAS

- APPOLINARIO, Fabio. **Metodologia da Ciência: Filosofia e Prática da Pesquisa**. 2. ed. São Paulo: Cengage Learning, 2012.
- BAZERMAN, M. H. **Processo decisório: para os cursos de administração e economia**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.
- BOTELHO et al. **Pesquisa Quantitativa em Administração**. São Paulo: Atlas, 2006.
- CARVALHO, Pedro Carlos de. **Recursos Humanos**. Campinas, SP: Editora Alínea, 2000.
- CERVO, Amado L.; BERVIAN, Pedro A.; DA SILVA, Roberto. **Metodologia Científica**. 6. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 2ª ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas**. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas**. 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.
- CNSEG. Disponível em: <<http://cnseg.org.br/cnseg/>>. Acesso em 22 setembro 2017.
- COSTA, Jorge Andrade. **Contabilidade de seguros: as experiências no Brasil e no Mercosul em comparação com as normas propostas pelo IASB**. 1 ed. Rio de Janeiro: FUNENSEG, 2005.
- DAÓLIO, Luiz Carlos. **Perfis & Competências: Retrato dos Executivos, Gerentes e Técnicos**. 1. ed. São Paulo: Érica, 2004.
- DELOITTE TOUCHE TOHMATSU. **A indústria de Seguros no brasil: Transformação e crescimento em um país de oportunidades**. Disponível em <<https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/br/Documents/financial-services/LivroIndustriaSegurosPortugues.pdf>>. Acesso em: 11 de setembro de 2017.
- DESSLER, Gary. **Administração de Recursos Humanos**. 2. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2003.
- DIEHL, Astor Antônio; TATIM, Denise Carvalho. **Pesquisa em Ciências Sociais Aplicadas: Métodos e Técnicas**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2004.
- DUTRA, Joel Souza. **Gestão por Competências: Um modelo avançado para o gerenciamento de pessoas**. 3. ed. São Paulo: Editora Gente, 2001.
- DUTRA, Joel Souza. **Competências: Conceitos e Instrumentos para a Gestão de Pessoas na Empresa Moderna**. 1. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

EXNER, J. E. Jr. & SENDIN, C. **Manual de interpretação do Rorschach para o sistema compreensivo**. São Paulo: Casa do Psicólogo, 1999.

FENACOR. Disponível em: <<https://www.fenacor.org.br>>. Acesso em 08 maio 2017.

FENASEG. **Atividade Seguradora no Brasil: Fundamentos, História, Regulamentação e Prática**. 4. ed. Rio de Janeiro: FENASEG, 2004.

FENSEG. Disponível em: <<http://cnseg.org.br/fenseg/home.html>>. Acesso em 08 maio 2017.

FLEURY, Afonso. C. C.; FLEURY, Maria. T. L. **Estratégias empresariais e formação de competências**. São Paulo: Atlas, 2000.

FLEURY, Maria Teresa Leme; Fleury, Afonso. **Construindo o Conceito de Competência**. Rev. adm. contemp. vol.5 no.spe, Curitiba, 2001.

GOMES, A. C. C.; SILVA JUNIOR, A. H. M.; AGUIRRE, M. A. C. Previsão de Reservas para Seguradoras do Mercado Brasileiro. **Revista Evidenciação Contábil & Finanças**, v. 4, n. 2, p. 19-39, 2016.

GRAMIGNA, Maria Rita. **Modelo de Competências e Gestão dos Talentos**. São Paulo: Pearson Makron Books, 2006.

GUIMARÃES, Jairo de Carvalho. **Responsabilidade Social Empresarial no Campo das Corretoras de Seguros Brasileiras**. Fortaleza: Universidade Federal do Ceará, 2009. Dissertação de Mestrado.

LAPOLLI, Édis Mafrá Org. **Gestão de Pessoas em Organizações Empreendedoras**. Florianópolis: Pandion, 2010.

LEME, Rogério. **Aplicação prática de gestão de pessoas: mapeamento, treinamento, seleção, avaliação e mensuração de resultados de treinamento**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2005.

LIMA, Albino. **Formação Profissional Metódica e Completa**. São Paulo: LTr, 1968

LUMPKIN, G. T.; DESS, G. G. **Clarifying the entrepreneurial orientation construct and linking it to performance**. Academic of Management Review, v.21, n.1, p.135-172, Jan1996.

MALHOTRA et al. **Introdução à Pesquisa de Marketing**. São Paulo: Prentice Hall, 2005.

MARQUES, Fernanda. **Guia de Referência Prático: Mapeamento e Avaliação de Competências**. Brasília-DF, 2013.

MARRAS, Jean Pierre. **Administração de Recursos Humanos: Do operacional ao estratégico**. 13. ed. São Paulo: Saraiva, 2009.

MARRAS, Jean Pierre. **Administração de Recursos Humanos: Do operacional ao estratégico**. 15. ed. São Paulo: Saraiva, 2016.

MCGREGOR, Douglas. **Motivação e Liderança**. São Paulo: Ed. Brasiliense, 1973.

MILKOVICH, George T.; BOUDREAU, John W. **Administração de Recursos Humanos**. São Paulo: Atlas, 2000.

MUSSAK, Eugenio. **Metacompetência: Uma nova visão do trabalho e da realização pessoal**. São Paulo: Editora Gente, 2003.

OLIVEIRA, Eduardo Chagas. **Persuasão: O componente pragmático da argumentação**. Caderno CRH, 25(spe2), 97-104, 2012.

RABAGLIO, Maria Odete. **Ferramentas de avaliação de performance com foco em competências**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2004.

RESENDE, Enio. **A força e o poder das competências: conecta e integra: competências essenciais, competências das pessoas, competências de gestão, competências organizacionais**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2004.

RESENDE, Enio J. **O Livro das Competências: desenvolvimento das competências: a melhor auto-ajuda para pessoas, organizações e sociedade**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2003.

ROESCH, Sylvia Maria Azevedo. **Projetos de Estágio e de Pesquisa em Administração: guia para estágios, trabalhos de conclusão, dissertações e estudos de caso**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2005.

SAMPIERI, Roberto Hernández; COLLADO, Carlos Fernández; LUCIO, María del Pilar Baptista. **Metodologia de Pesquisa**. 5. ed. Porto Alegre: Penso, 2013.

SILVA, Julio Cesar Bezerra da. A escolha da seguradora para o seguro fiança locatícia na óptica dos corretores de seguros. **Revista Brasileira de Gestão de Negócios**. São Paulo vol. 6, núm. 15, pp. 49-68, ago. outra.

SIQUEIRA, Alexis Cavicchini Teixeira de. **A História dos Seguros no Brasil**. COP Editora, Rio de Janeiro, 2008.

SOUZA CRUZ. **Manual de Avaliação de Desempenho e Desenvolvimento de Competências**, 1993.

SUSEP. **2º Relatório de Análise e Acompanhamento dos Mercados Supervisionados**. Rio de Janeiro, 2014.

SUSEP. Disponível em: <<http://www.susep.gov.br/>>. Acesso em 08 maio 2017.

VERGARA, Sylvia Constant. **Gestão de Pessoas**. São Paulo: Atlas, 2012.

VIEIRA, P. R. C.; RIBAS, J. R.; SILVA, R. B. Variáveis determinantes na produtividade da força de vendas de seguros. **Revista ADM.MADE**, v. 13, n. 1, art. 80, p. 93-112, 2009.

XU, Zeshui.; ZHAO, Na. **Information fusion for intuitionistic fuzzy decision making**: an overview. *Information Fusion*, v. 28, p. 10-23, 2015.

ZARIFIAN, Philippe. O modelo da competência: trajetória histórica, desafios atuais e propostas. Trad Eric R. R. Heneault. São Paulo: Senac, 2003.

APÊNDICE



QUESTIONÁRIO DE PESQUISA

O presente roteiro integra a pesquisa desenvolvida pelo acadêmico Jean Ronaldo Colombo e seu professor orientador Nelson Savi, que tem por objetivo **analisar as competências de um corretor de seguros segundo a ótica dos colaboradores de uma corretora de seguros de Forquilha/SC.**

Na busca de informações que possibilitem a elaboração do estudo monográfico e a conclusão do curso de graduação em Administração pela UNESC solicita-se a importante colaboração da empresa, por meio da participação nesta pesquisa.

ESCALA

Muito Insatisfeito	Insatisfeito	Indiferente	Satisfeito	Muito Satisfeito
1	2	3	4	5

LIDERANÇA	AVALIAÇÃO
Transmite uma visão clara para o crescimento do negócio?	
Motiva os subordinados para atingirem os resultados esperados?	
Aloca as tarefas com clareza e corretamente para os subordinados?	
Busca se envolver diretamente com a equipe para aumentar os ganhos da organização?	
É capaz de ser intenso (porém justo) com seus subordinados quando necessário?	
Transmite e deixa bem claro a missão, visão e valores da organização?	
Faz as coisas acontecerem, enfatizando o acerto e não o erro?	
É dedicado ao desenvolvimento, treinamento e aperfeiçoamento dos subordinados?	
Média	

COMUNICAÇÃO	AVALIAÇÃO
Transmite informações e conhecimentos de forma a ser compreendido por qualquer indivíduo, de forma clara e objetiva?	
Sabe ouvir, processar e compreender o contexto da mensagem?	
Concede o feedback adequado aos seus subordinados?	
Facilita a interação entre seus subordinados, realizando reuniões e conversando com certa frequência com eles?	
Utiliza eficientemente os recursos de comunicação disponíveis na empresa?	
Mantém seus subordinados e parceiros informados com relação aos resultados alcançados, novidades e melhoramentos pertinentes?	
Média	

TRABALHO EM EQUIPE	AVALIAÇÃO
Interage com sua equipe de subordinados?	
Realiza intercâmbio de ideias com seus subordinados para melhorar o desempenho de sua equipe?	
Trabalha bem com o grupo direcionando as atividades de sua equipe e estimulando a participação da mesma?	
Garante as condições para o crescente entusiasmo e comprometimento da equipe em torno dos objetivos da empresa?	
Incentiva a inovação e aceita os possíveis erros tomando medidas para que não se	

repitam?	
Tem amplo conhecimento de cada subordinado, conhecendo seus pontos fortes e fracos?	
Média	

CRIATIVIDADE	AVALIAÇÃO
Tem uma mente aberta para novas ideias?	
É um agente de mudança e produz soluções inovadoras para os problemas da empresa?	
É uma pessoa inovadora e produz ideias não convencionais?	
Está preparado para discutir posições radicais e predisposto a tentar novas soluções?	
Dinamiza os negócios, reforçando a imagem de uma empresa de vanguarda?	
Pioneiro na busca de inovação para a empresa?	
Pensa lateralmente quando enfrenta problemas e é flexível quando se depara com mudanças?	
Adota posturas flexíveis, se adaptando oportunamente às diferentes exigências do meio?	
Média	

TOMADA DE DECISÃO	AVALIAÇÃO
Está apto a assumir toda a responsabilidade pelas suas decisões?	
É capaz de avaliar alternativas criticamente, levando a empresa como um todo?	
Toma decisões acertadas, baseados em seu conhecimento de sua função?	
É capaz de tomar decisões sob pressão?	
Adota um enfoque analítico/racional para os problemas complexos?	
Utiliza a intuição além do julgamento racional?	
Faz recomendações com convicção?	
Média	

PLANEJAMENTO E ORGANIZAÇÃO	AVALIAÇÃO
Planeja o trabalho e atinge os resultados esperados?	
Traça metas tangíveis para seus subordinados?	
Possui uma larga visão empresarial?	
Organiza as ações de acordo com o planejado?	
É organizado na execução de suas tarefas?	
É proativo na percepção de oportunidades empresariais?	
Se programa e consegue realizar suas atividades a curto, médio e longo prazo?	
Média	

PERSUASÃO	AVALIAÇÃO
É eficaz na comunicação dos pontos de vista e na apresentação de seus argumentos?	
Tem presença e credibilidade dentro da empresa?	
É convincente em seus argumentos quando estes colocados em prática?	
É eficaz nas negociações e exerce influência na apresentação de seus argumentos?	
Prevê os contra argumentos e consegue superá-los?	
Representa bem, fora da sua área o seu trabalho e função?	
Média	

INICIATIVA E DIREÇÃO	AVALIAÇÃO
Tem iniciativa para, continuamente, melhorar os resultados?	
Mesmo com contratemplos, o corretor é perseverante e determinado?	

Trabalha para melhorar seu desempenho e responsabilidades?	
É bastante independente, traçando suas metas e direções próprias?	
Busca sempre oportunidades de se desenvolver e aumentar seu conhecimento profissional?	
Possui um alto nível de energia e dinamismo?	
Média	

RELACIONAMENTO INTERPESSOAL	AVALIAÇÃO
Tem a habilidade de interagir com as pessoas de forma empática?	
Demonstra atitudes positivas diante de situações conflitantes?	
Consegue manter a calma e a serenidade quando em diálogos mesmo enfrentando situações turbulentas?	
Adota comportamentos maduros e não combativos?	
Identifica os comportamentos de cada cliente e adota a postura correta diante deles?	
Resolve os problemas de relacionamentos interpessoais?	
Média	

CONHECIMENTO TÉCNICO	AVALIAÇÃO
Tem amplo conhecimento ao serviço oferecido e não encontra dificuldades em oferecer e vender o seguro?	
Possui domínio a cerca de um segundo idioma?	
Domina a área da informática e não encontra dificuldades em manusear programas de digitação?	
Possui cursos de graduação e habilitação profissional?	
Usufriui da tecnologia com facilidade em seu ambiente de trabalho?	
Possui as habilidades para realizar todo o processo de efetivação de uma proposta de seguro?	
Média	

SUGESTÕES DE MELHORIA: