

**UNIVERSIDADE DO VALE DO RIO DOS SINOS - UNISINOS
UNIDADE ACADÊMICA DE PESQUISA E PÓS GRADUAÇÃO
MBA EM GESTÃO DE PESSOAS**

CRISTIANO CLAVELIN DA ROSA

**TREINAMENTO DE PESSOAS:
Formalização de métodos e processos na gestão da equipe**

**Porto Alegre
2019**

CRISTIANO CLAVELIN DA ROSA

TREINAMENTO DE PESSOAS:

Formalização de métodos e processos na gestão da equipe

Projeto de Pesquisa apresentado como requisito parcial para obtenção do título de Especialista em Gestão de Pessoas, pelo Curso de MBA em Gestão de Pessoas da Universidade do Vale do Rio dos Sinos – UNISINOS

Orientadora: Profa. Ms. Cátia Terezinha Ligocki Venturella

Porto Alegre

2019

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Fluxo completo do processo de T&D	15
Figura 2 – Definindo objetivos e competências para T&D.....	16
Figura 3 – Levantamento das necessidades de T&D.....	17

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 – Retorno de e-mails antes dos novos treinos.....	32
Gráfico 2 – Retorno de -mails começo dos novos treinos	33
Gráfico 3 – Retorno de -mails após o término dos treinos	34

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Exemplos de programas de T&D	13
---	----

LISTA DE SIGLAS

AWB	Air Way Bill
BACEN	Banco Central do Brasil
CHA	Conhecimentos, Habilidades e Atitudes
CIF	Cost, Insurance and freight
DDR	Dispensa de Direito de Regresso
DI	Declaração de Importação
FOB	Free On Board
GR	Gerenciamento de Risco
HS	Harmonized System
LNT	Levantamento das Necessidades de Treinamento
NCM	Nomenclatura Comum do Mercosul
SIG	Sistema Integrado Gescorp
SURA	Suramericana
T&D	Treinamento e Desenvolvimento De Pessoal

SUMÁRIO

1 APRESENTAÇÃO DO PROJETO E PROBLEMA IDENTIFICADO.....	7
2 PROPOSTA DE SOLUÇÃO	10
2.1 Revisão da literatura técnica.....	10
2.1.1 Grupo e equipe.....	10
2.1.2 Atribuições da liderança para gestão dos grupos e das equipes	11
2.1.3 Dificuldades para o funcionamento das equipes.....	12
2.1.4 Conceito de treinamento e desenvolvimento.....	12
2.1.5 Tipos de T&D	13
2.1.6 Treinamento técnico	13
2.1.7 Identificação das necessidades de treinamento de equipe	13
2.1.8 Definição dos objetivos e competências para as necessidades de T&D.....	16
2.2 Entendimento aprofundado do problema	17
2.2.1 Metodologia da pesquisa.....	17
2.2.2 Coleta dos dados	18
2.2.3 Análise dos dados	18
2.2.4 Procedimentos adotados para analisar resultados.....	27
2.3 Apresentação da solução	29
2.3.1 Reformulação do treinamento	30
2.3.2 Treinamento Contínuo.....	30
2.3.3 Avaliação dos treinamentos	31
3 RETORNO PREVISTO DA SOLUÇÃO	32
4 APLICAÇÃO E/OU AVALIAÇÃO DA SOLUÇÃO	35
5 COMENTÁRIOS FINAIS.....	36
REFERÊNCIAS.....	37
APÊNDICE A - ROTEIRO.....	38
APÊNDICE B – CRONOGRAMA DE TREINAMENTOS.....	39

1 APRESENTAÇÃO DO PROJETO E PROBLEMA IDENTIFICADO

A Gescorp corretora de Seguros é uma empresa especializada em seguro de transportes, atuando nesse mercado desde 1992, quando, após a necessidade de contratar um seguro de carga, seu sócio fundador, oriundo do Comércio Exterior, observou a possibilidade de entrar nesse mercado. Ao lado de seu irmão, passou então a trabalhar com seguros de transporte para mercadorias importadas e exportadas, bem como aquelas transportadas dentro do mercado nacional, com o objetivo de prestar atendimento com conhecimento, qualidade e agilidade.

Na medida em que os anos passaram, o negócio se fortaleceu e, atualmente, a empresa conta com 11 profissionais oriundos do mercado de seguros, do Comércio Exterior e da Administração de Empresas. A estrutura física da corretora está localizada no bairro Moinhos de Vento, em Porto Alegre, local onde são desempenhadas as atividades operacionais.

A distribuição das atividades é desempenhada pelos três sócios diretores, o diretor comercial, o operacional e o de novos relacionamentos, o último ligado às atividades de recursos humanos e finanças. O espaço físico do escritório é dividido com base nos diretores: a partir das salas do diretor operacional e do de novos relacionamentos, que ficam próximas à sala do diretor comercial, o escritório se divide entre a área financeira, composta por um profissional que realiza as tarefas de secretaria e recursos humanos, a área de sinistro composta pela coordenadora, a área de transporte nacional, composta pela coordenadora e pela auxiliar do setor e a área de transporte internacional, composta por cinco profissionais – dois estagiários, dois analistas de seguros e um coordenador.

Dentre esses setores, a área de transporte internacional passou por uma considerável reformulação ao longo dos últimos oito anos. Em 2010, o setor tinha um coordenador, dois estagiários e duas analistas de seguros. Naquele momento, as admissões eram específicas de estagiários, o processo era feito a partir de entrevista com o diretor de novos relacionamentos, ao final da qual era realizada uma conversa com o coordenador do setor, concluindo o processo seletivo. A integração à empresa era conduzida pelo diretor de novos relacionamentos, pessoa ainda responsável pelos setores financeiro e de recursos humanos da empresa. Esse momento acontecia no primeiro dia de trabalho, abordando os conteúdos: institucional, código de conduta e benefícios. Após o estagiário passar por esse

momento, era conduzido à equipe e recebia treinamento de suas atividades com os colegas, sendo supervisionado pela coordenação. As atividades de treinamento ocorriam no próprio setor e o aprendizado era transmitido na execução das tarefas.

Em 2011, o setor de transporte internacional deixou de ter coordenação, após a saída espontânea de seu coordenador. A partir desse momento, a equipe passou a estar mais próxima dos diretores, que integrou duas novas pessoas, totalizando seis profissionais. Nesse ínterim, as contratações eram efetuadas pelos diretores. Em 2015, o cargo de coordenação foi reativado. Ao longo do tempo, os cargos do setor foram descritos e uma estrutura para treinamentos da equipe foi instaurada, com foco na troca do conhecimento tácito e explícito das tarefas. Esse procedimento foi realizado em espaço fora do setor, para que os treinamentos adquirissem uma pauta formal, com hora e local preestabelecidos. Essa prática ganhou corpo e a coordenação passou a conduzir todos os treinamentos para a equipe de forma individualizada e, quando necessário, com todo o grupo. Além disso, a coordenação passou a efetuar um índice de *performance*, com a finalidade de acompanhar a equipe, coletar dados e obter suporte para a apresentação de *feedback*, com frequência inicialmente mensal e posteriormente trimestral.

O problema que se apresenta é que esses procedimentos de condução do treinamento não estão estruturados de forma eficiente, não há um retorno dos sobre a eficácia dos resultados obtidos para as pessoas que recebem o treinamento. Essa revisão dos processos é estimulada pela coordenação, na visão da qual o aumento da empresa não foi acompanhado pela mudança nos processos. Como consequência, os resultados e metas por vezes não são alcançados, pois a resposta de um seguro em até um turno, em muitas oportunidades, não é concluída. Um novo desafio que se anuncia é a troca do sistema que a equipe utiliza, outra situação que pressupõe treinamento. Apesar dessa possível defasagem nos métodos, alguns resultados são tidos como positivos, por conta do serviço, por vezes moroso, mas que é respondido como satisfatório em razão do retorno dos clientes e da direção da empresa.

Com base nesse relato, pode-se extrair a compreensão dos seguintes problemas do setor de transporte internacional:

- i) falta de checagem e validação dos métodos que têm sido utilizados para treinar os novos entrantes, bem como os já integrantes da equipe;

- ii) falta de transparência das métricas para mensurar os resultados da equipe, que pode estar prejudicando a identificação sobre o que é preciso ser treinado;
- iii) inexistência de um acompanhamento individual para saber se cada integrante está, efetivamente, *performando* da melhor maneira possível.

2 PROPOSTA DE SOLUÇÃO

2.1 Revisão da literatura técnica

2.1.1 Grupo e equipe

Especialistas indicam que a maioria das organizações são compostas por grupos e não por equipes. A dificuldade de se compreender essa distinção está baseada em diferentes entendimentos, mas em linhas gerais existe a premissa de que equipe é um grupo de pessoas que tenham resultados qualificados. (MOSCOVICI, 1996). Para considerarmos que um grupo seja uma equipe precisamos identificar transparência nas relações, mecanismos de estímulo a opiniões diversificadas, ações que incentivem a comunicação transmitida com verdade, presença de confiança nas relações e, acima de tudo, que riscos sejam assumidos. (MOSCOVICI, 1996). Para Robins, Finley (1997), uma equipe pode ser descrita como pessoas fazendo algo juntas e buscando melhoria contínua, de forma que todos são importantes.

A existência de um grupo como equipe passa pela observação dos problemas que a equipe atravessa para desempenhar suas funções e tarefas, bem como pela forma da qual a equipe trabalha. (MOSCOVICI, 1996). A partir de uma análise criteriosa chegar-se-á as soluções para questões que atrapalham a equipe. Esta dedicação no sentido de perceber, detalhadamente, como a equipe desempenha suas atividades e identifica os problemas levará a harmonia do grupo (MOSCOVICI, 1996).

Para desenvolver uma equipe harmônica é preciso haver cuidado, atenção e comprometimento. (MOSCOVICI, 1996). O sistema de desenvolvimento de equipe trabalhará, por meio da educação dos membros, os esforços do grupo para a resolução de problemas.

Segundo Moscovici (1996, p. 17), “objetivos gerais podem ser fixados para uma equipe; entretanto, as decisões sobre papéis, a divisão de tarefas e abordagem de trabalho devem ser responsabilidade dos membros”.

2.1.2 Atribuições da liderança para gestão dos grupos e das equipes

A liderança precisa estar ciente de que precisa de todos da equipe para alcançar objetivos e melhorar o desempenho do grupo. Quando houver um momento de turbulência é essencial que o líder ou integrante da equipe tragam o espírito de superação para continuar a crença no trabalho e execução de tarefas. (MOSCOVICI, 1996).

Além disso, líderes possuem papel importante para o desenvolvimento das equipes por terem a função de criar estratégias e mecanismos para o andamento das atividades. (ARCCORSI, PERIN, 2015). Com base nesta função é necessário que o líder esteja atento a maneira como as pessoas estão *performando* diante as tarefas que lhes foram delegadas para poder atuar no sentido de extrair ao máximo de cada membro da equipe, seja trabalhando o que precisa ser corrigido, seja maximizado o talento que cada colaborador traz para a empresa. (ARCCORSI, PERIN, 2015).

No que diz respeito às habilidades da equipe, é preciso ser desenvolvida uma forma de a equipe trabalhar ao seu modo e assim dar o grau de urgência a determinadas tarefas, o que facilita sua produção e entrega. Esses mecanismos darão liberdade para que os membros da equipe atuem mediante suas competências. (DYER, 2011).

De acordo com Arccorsi, Perin (2015, p. 18),

Ao estudar o papel da liderança na gestão das equipes, percebemos não ser o bastante que um líder saiba como coordenar os esforços para atingir os resultados e os objetivos em comum, é necessário também que o mesmo desperte o que há de melhor em cada um, conciliando os interesses individuais em prol da realização das tarefas dos objetivos coletivos. O desenvolvimento de equipes, então, acaba transpassando a existência do líder, tendo em vista que ele deverá ter o conhecimento dos indivíduos que constituem o grupo, para que venha a desenvolver da melhor forma o trabalho em conjunto, conforme as habilidades e personalidades de cada um.

2.1.3 Dificuldades para o funcionamento das equipes

Alguns dos motivos pelos quais equipes não funcionam passam pela liderança despreparada para desempenhar suas atividades, escolher os integrantes da equipe e fixar tarefas para que os objetivos sejam atingidos pela equipe. (ARCCOSI; PERIN, 2015).

Normalmente quando uma equipe atravessa dificuldades o problema está na liderança. As pessoas não sabem como realizar suas tarefas e nem quais tarefas devem ser realizadas (ROBBINS; FINLEY, 1997).

Outro aspecto que atrapalha uma equipe são os conflitos e presença de hostilidade ao ponto das pessoas que precisam trabalhar juntas deixam de se comunicar. (DYER, 2011).

2.1.4 Conceito de treinamento e desenvolvimento

Um dos pilares do processo de treinamento e desenvolvimento de pessoal é estar alinhado e acompanhar a evolução dos conhecimentos de administração de empresas através da gestão de pessoas. A finalidade é promover respostas mais rápidas dos trabalhadores diante das suas tarefas e processos operacionais, uma vez que o desenvolvimento de novas tecnologias e o processo de globalização faz com que o conhecimento seja contínuo. (BOOG, 2010).

De acordo com Boog (2010, p. 127),

A atividade de T&D de pessoal é antiga na estrutura das organizações. Treinamento significa a “obtenção de técnicas e habilidades específicas, detalhadas e rotineiras do trabalho”; enquanto desenvolvimento amplia esse escopo para “a melhoria e o crescimento, dentro de um objetivo mais amplo, das habilidades, das atitudes e dos traços de personalidade”.

Neste contexto é importante o papel do líder que deverá conduzir o alinhamento da equipe ao encontro da estratégia do negócio, podendo mudar o que vem sendo feito de forma certa e, portanto, desenvolver um processo de treinamento. (BOOG, 2010).

2.1.5 Tipos de T&D

Existem diversas maneiras de se preparar o desenvolvimento de um profissional de nível gerencial, técnico ou operacional. Alguns treinamentos não permitem que ocorra co-criação ao longo do processo, visto que já possui resultados esperados e previamente determinados, outros permitem que ocorra composição através do facilitador e aprendiz por tratar de temas com reflexão que estimulam o processo criativo e descoberta de novas respostas para determinado tema estudado. (BOOG, 2010). Na tabela a seguir serão listados alguns exemplos de programas de treinamento:

Tabela 1 - Exemplos de programas de T&D

Treinamento e desenvolvimento para voluntariado
Desenvolvimento gerencial e de liderança
Treinamento comercial
Treinamento de integração
Treinamento técnico

Fonte: Boog (2010, p. 91).

2.1.6 Treinamento técnico

O treinamento técnico pressupõe o alinhamento da estratégia definida pela empresa, isto é, a estratégia do negócio deverá orientar o processo de elaboração do treinamento e desenvolvimento de pessoal, a fim de promover os conhecimentos, habilidades e atitudes necessárias para a execução das tarefas, tornando presentes nesta composição as contribuições que a área em avaliação oferece para a execução desta estratégia. Além disso, os impactos da estratégia nos processos de toda empresa são relevantes para a elaboração do treinamento técnico, pois desta maneira será possível desmembrar as competências necessárias para a execução das atividades da equipe que receberá esse tipo de treinamento. (BOOG, 2010).

2.1.7 Identificação das necessidades de treinamento de equipe

O processo de alavancagem das competências organizacionais e humanas com o intuito de alcançar objetivos, valores e propósito organizacionais, advém da

necessidade de treinamento como um ato intencional. (BOOG, 2010). A finalidade é desenvolver técnicas, habilidades, conhecimentos e diferentes saberes para o desenvolvimento interpessoal no ambiente de trabalho. (MOSCOVICI, 1996).

Algumas mudanças, quando são feitas, visam propiciar melhor desempenho das pessoas. Assim, estas podem se auto monitorar e gerar ideias necessárias para superar adversidades e, juntas, obterem os melhores resultados. Os gargalos serão identificados tanto pelo líder como pela própria equipe e, assim, deverão ser ajustados para a melhoria da mesma. (DYER, 2011).

O levantamento das necessidades de treinamento também poderá ser identificado por meio de fontes e situações como mudanças no trabalho, entrada de novos colaboradores, baixa produtividade, entrada de novos clientes, aumento de trabalho, relatórios de produção e problemas de comunicação. (BOOG, 2010).

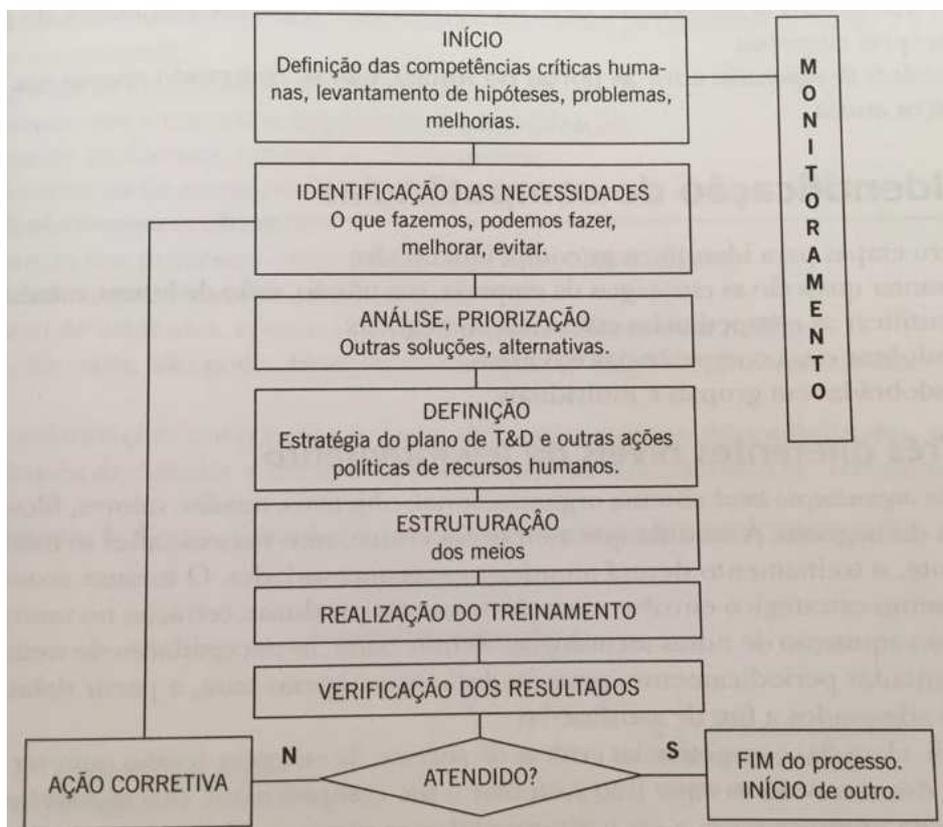
Existem problemas de contexto que evidenciam motivos pelo quais o trabalho em equipe não funciona e, através de práticas que proporcionem o autoconhecimento para fomentar o progresso individual, poderão ser superados através da dedicação de tempo para com a equipe. (DYER, 2011). Essas dificuldades se apresentam pela excessiva preocupação de que as partes positivas da equipe serão suprimidas pelas negativas, ou porque o líder não identifica suporte da empresa ou do seu superior, ou ainda porque os integrantes da equipe não acreditam que parar para se desenvolverem será útil para a melhoria dos resultados. (DYER, 2011). Nesse sentido, o ambiente de trabalho é importante por tratar dos meios de se dar suporte, treinamento e desenvolvimento de equipe. (DYER, 2011).

Como atravessamos um período de muita competição, ter profissionais atualizados e capazes de ter alta *performance* é um fator de sucesso. (ARELLANO, 2002). Nem sempre o mais adequado será ter a pessoa talentosa ou de elevada qualificação para se tornar uma integrante da equipe, visto que o mais importante é encontrar a pessoa que tenha maior compatibilidade, identidade e afinidade com a equipe. (ARELLANO, 2002). Isso influenciará, inclusive, nas entregas de produção que lhe serão demandadas e mensuradas através das práticas de avaliação. (ARELLANO, 2002). Essas práticas avaliativas de desempenho são aplicadas por meio de técnicas de psicologia cognitiva e teorias de motivação que discorrem sobre a relevância do estabelecimento de objetivos e apresentação de *feedback*, desde que as metas sejam passíveis de alcance do trabalhador com a finalidade de melhorar o desempenho do indivíduo. (ARELLANO, 2002).

As formas de treinar indivíduos, desenvolver e educá-los (ABBAD; MOURÃO; MENESES; ZERBINI; BORGES-ANDRADE; VILAS-BOAS, 2012) pressupõem avaliação e retroalimentação dos métodos utilizados através da coleta de dados para serem analisados.

Assim, a implementação do programa de treinamento e desenvolvimento de equipe sugere que a empresa compreenda o momento e esteja de acordo com todas as mudanças de necessidades e objetivos que serão empregados para o começo desta nova etapa. (ARCCORSI; PERIN, 2015).

Figura 1 – Fluxo completo do processo de T&D



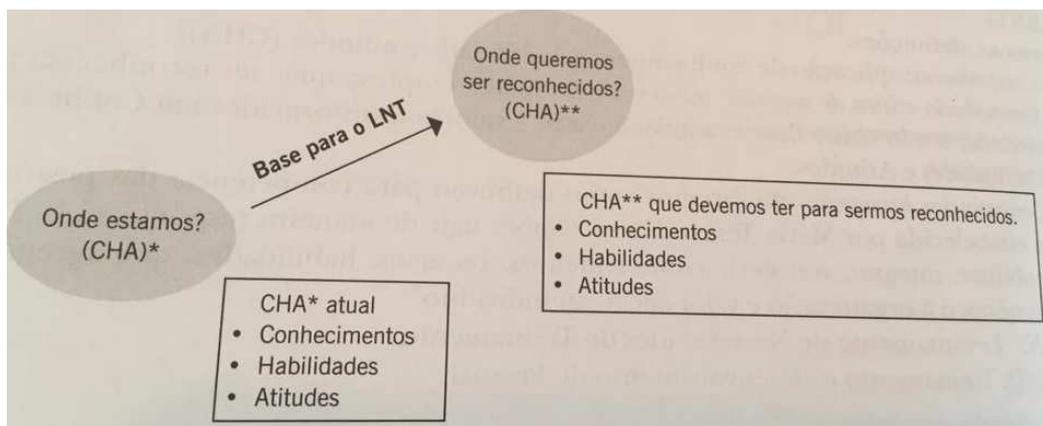
Fonte: Boog (2010, p. 7).

Identificar as reais necessidades de treinamento pressupõe o cruzamento de competências como conhecimento, habilidade e atitudes (CHA), a visibilidade que a empresa deseja ter diante a sociedade alinhando seu propósito, visão e valores por meio do CHA. (BOOG, 2010).

2.1.8 Definição dos objetivos e competências para as necessidades de T&D

Para estabelecer quais objetivos e competências deverão ser trabalhadas ao longo do processo de treinamento será importante relacionar à visão dos clientes para com a empresa, buscando, ao mesmo tempo, mecanismos que venham a diferenciar a empresa das demais concorrentes. Outro aspecto relevante é que essas competências estejam alinhadas as futuras demandas do segmento do qual a empresa está inserida. Assim, é necessário saber quais são as reais necessidades de entrega da empresa e quais as metas que definirão tais exigências nivelando-as por onde a empresa deseja estar no futuro, isto é, saber das competências primordiais para o negócio, para cada área, equipe e indivíduos. (BOOG, 2010).

Figura 2 – Definindo objetivos e competências para T&D

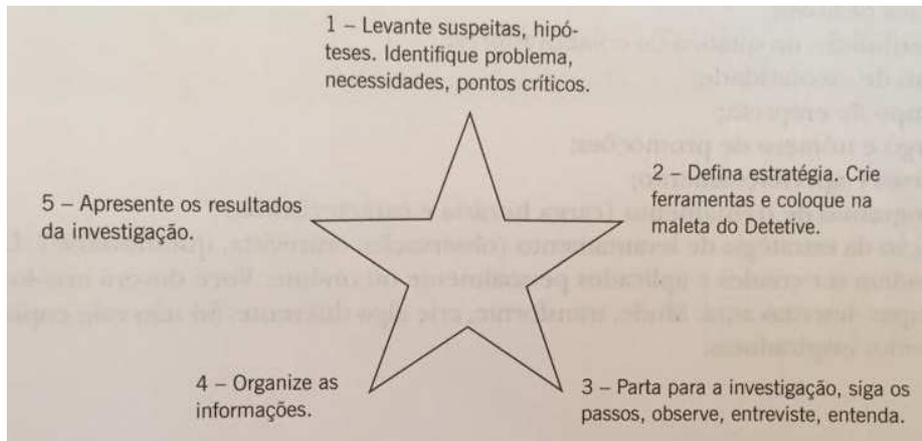


Fonte: Boog (2010, p. 8).

Para levantamento das competências essenciais para o sucesso da empresa e atingimento dos resultados, deverão ser considerados relatórios gerenciais, pesquisas junto aos clientes para que seja feita uma investigação de toda organização. Além disso, o tamanho das equipes que integram a empresa considerando o número de colaboradores, grau de instrução, conhecimento técnico para o exercício das funções inerentes ao cargo, habilidades necessárias para a condução das tarefas, atitudes essenciais para o desempenho das atividades, tempo de treinamento necessário para atingimento de nível de satisfação desejado pela empresa, dados de *turnover* e *feedback* são levantamentos significativos para analisar os recursos humanos disponíveis para o desempenho das atividades. (BOOG, 2010). Considerando os processos e as operações que serão executadas, ter os equipamentos necessários para o desempenho das atividades, modernização

desses equipamentos, sistema adequado às atividades, descrição dos cargos, estabelecimento de metas e, portanto, entender o que as pessoas podem fazer, não podem e não querem fazer. (BOOG, 2010).

Figura 3 – Levantamento das necessidades de T&D



Fonte: Boog (2010, p. 9).

2.2 Entendimento aprofundado do problema

2.2.1 Metodologia da pesquisa

A ideia deste trabalho foi desenvolver um novo processo de treinamento para a equipe de transporte internacional da Gescorp Corretora de Seguros e, por conta deste objetivo, tratou-se de utilizar como metodologia de pesquisa o método qualitativo.

Segundo Boog (2010, p. 21),

Portanto, o LNT (Levantamento de Necessidades de Treinamento) objetiva coletar informações que forneçam subsídios para identificar as reais necessidades de treinamento dos participantes engajados no contexto organizacional. Trata-se de um sistema de apoio, que, por meio de pesquisa, identifica a situação atual e a ideal, tendo como base os objetivos e as metas da empresa, dos departamentos e do grupo de colaboradores. Deverá ser realizado mediante a participação conjunta dos representantes das diversas atividades, a fim de que colham dados resultantes da interação entre diversos setores da dinâmica interna da empresa. As respostas verbais e/ ou escrita dos colaboradores devem ser registradas em formulários próprios, para fornecer, de modo organizado, a amostra representativa do universo de opiniões e observações do conjunto organizacional.

2.2.2 Coleta dos dados

A proposta foi efetuar entrevista junto à equipe sobre as atuais diretrizes de treinamento que têm sido utilizadas e, assim, a coleta de dados foi qualitativa através de entrevista estruturada para checar e validar o que as pessoas pensam sobre a maneira da qual era conduzido o treinamento.

O roteiro, portanto, era composto de sete perguntas abertas com o intuito de checar e validar o que as pessoas entendem sobre o treinamento que vem sendo utilizado e sobre as tarefas que precisam ser executadas e entregues. As perguntas foram aplicadas aos colaboradores integrantes da área de seguro de transporte internacional da empresa estudada. Essa equipe é composta por um líder e quatro liderados, sendo duas pessoas em estágio. A primeira pessoa em estágio está concluindo o décimo segundo mês de estágio. A segunda pessoa em estágio concluiu o sétimo mês em estágio. A pessoa analista de seguros está há quatro anos e oito meses na empresa e a outra analista está há dois meses na empresa.

As perguntas que foram aplicadas solicitavam que os liderados respondessem de acordo com o roteiro que solicitava: a) detalhar quais tarefas e atividades você precisa desempenhar durante sua rotina de trabalho; b) o que você precisa saber, quais conhecimentos envolvidos; c) você tem metas definidas para seu trabalho, explique quais são e como você as recebe; d) existem possibilidades de você entregar com maior eficiência, quais você sugere; e) o que você pensa sobre como são transmitidos os treinamentos, por que; f) na sua avaliação, no que diz respeito aos objetivos dos treinamentos, eles são alcançados; g) o treinamento tem estimulado sua vontade de aprender, por que.

2.2.3 Análise dos dados

Nesta etapa será necessário organizar os dados levantados (BOOG, 2010). Para que ocorresse a análise dos dados foi necessário reduzi-los para ter, pontualmente, respostas que tenham conexão com a proposta deste trabalho. O roteiro foi composto de perguntas que tiveram suas respectivas respostas:

- a. Detalhar quais tarefas e atividades você precisa desempenhar durante sua rotina de trabalho:

No que diz respeito à primeira pessoa respondente, ela descreveu que deve responder aos e-mails, precificar o custo dos seguros e efetuar a emissão dos documentos de seguro.

Com relação ao que disse o segundo respondente, foi relatado que precisa verificar a quantidade e conteúdo dos e-mails para identificar quais pedidos deverão ser tratados com urgência. Além disso, verifica quais clientes estiveram solicitando seguro, pois pode haver a necessidade de ter que passar algum pedido de determinado cliente na frente dos outros pedidos de e-mail. Depois de efetuar esta análise inicial de e-mails e separação dos conteúdos, entende que poderá começar a emitir documentos de seguro, dar andamento nas necessidades de inclusão e tudo que precisar trabalhar. Dessa forma e neste ritmo conduzirá o seu dia a dia. Em meio a isso falou que, também, a liderança pode solicitar que alguma tarefa seja interrompida para priorizar outra. Expôs, também que, muitas vezes, a demanda a ser priorizada pode ser de cliente de responsabilidade de outro colega e que, por estar mais livre que os demais integrantes da equipe, ser o escolhido para conduzir a demanda urgente. Para atividades mensais contou que deve cobrar embarques provisionados, os *stand-by*. Descreveu sobre a necessidade de cobrar das seguradoras os endossos de alteração. Informou que essas demandas precisam retornar à corretora em até 20 dias da data da solicitação, pois assim é atualizada uma apólice. Disse que é preciso fazer o fechamento mensal das contas de seguros, momento em que precisa rodar o faturamento cobrando da empresa segurada os documentos necessários para a emissão definitiva de um seguro e, após isso, enviar para a seguradora gerar o conjunto faturamento para que todos possam ganhar o dinheiro do serviço prestado ao segurado. Mencionou, resumidamente, que esta é a sua rotina diária, isto é, cotar e emitir seguros. Apontou que pouco a pouco percebe estarmos utilizando o novo sistema, aprendendo novos métodos e, dessa forma, aumentando o que deve fazer.

A terceira respondente descreveu que suas atividades seriam os lançamentos nos *sites* das seguradoras que tem como finalidade a emissão de apólices e conjunto faturamento, além de enviar o conjunto faturamento para que os segurados possam efetuar o pagamento dos seguros, bem como verificar se as cobranças foram recepcionadas ou se houve atraso no envio da seguradora. Elencou que precisa atualizar quadro que apresenta a taxa do Dólar, Euro e Real, já que a cotação dessas moedas é atualizada diariamente através de publicação no *site* do

Bacen. Em suma, destacou que suas principais tarefas estão voltadas para o faturamento do setor, pois precisa verificar se está tudo certo, visto que neste atual momento já entende dos contratos identificados como apólice aberta, que já consegue mexer no SIG e verificar os embarques, bem como contar as DIs, pois nota que antes não se encontrava com o que era preciso ser feito por, inicialmente, ter tido contato com apólices avulsas. Por fim, descreveu que cada tipo de apólice tem a sua diferença e que antes não entendia como funcionava, pois, disse que tinha muita dificuldade. Por exemplo, quando pegava o boleto e a cobrança estava com um valor e lá no SIG tinha outro valor, neste momento ficava confusa, mas agora sabe identificar se o colega atualizou os valores dos embarques no sistema, pois que às vezes só não está atualizado no SIG. Comentou, portanto, que atualiza os valores que se fizerem necessários e que já sabe o que fazer para se encontrar novamente. Contou que antes também pegava boleto que tinha valores corretos no SIG, ou seja, com desconto nos embarques, entretanto, o boleto da seguradora vinha com valor maior, sem desconto comercial. Percebia que aquilo já não estava correto, ter um valor “x” e no SIG um valor “y” com desconto, mas agora consegue olhar e identificar se é boleto de apólice aberta e já reconhece que pode ser esse o problema.

O quarto respondente disse que consegue ver sua rotina e que está orientado para desempenhar “x” demandas dentro de um período “x” de tempo. Que as duas primeiras ações do dia se voltam para olhar e-mails, identificar quais trazem pedidos de cotação e que, seguindo está ordem vem o faturamento, que essa é sua rotina normal. Relatou que se tivesse que dar treinamento para alguém, que a primeira coisa que faria é ensinar como se deve usar o e-mail, como tirar daqui para cá, dali para lá e colocar o e-mail em alguma pasta diferenciada, coisas do tipo, ou seja, que aprender a mexer nos e-mails seria um bom início para treinamento de um novo colega. Retomou que, com relação à ordem do treinamento, não sabe se não seria melhor começar lendo as apólices antes de ir para a prática e execução de tarefas simples e repetitivas, isto é, sugere rever a ordem de transmissão dos conhecimentos.

b. O que você precisa saber, quais os conhecimentos envolvidos?

A primeira respondente disse que eles precisam saber sobre uma apólice, suas cláusulas e tudo que diz na apólice.

O segundo respondente relatou que precisa entender o que estamos oferecendo para o cliente, saber porque ele quer fazer um seguro, compreender porque se deve fazer um seguro, conceber porque se deve contratar com a Gescorp e que, na realidade, precisou entender os valores da Gescorp, que pelo que entendeu isso é importante, estar alinhado a missão para com os clientes. Já na parte operacional seria entender os documentos que são enviados para a efetivação de um seguro que é a *invoice*, o conhecimento de embarque e o *packing*. Na *invoice* descreveu que tem que saber onde localizar o valor da mercadoria e sua respectiva moeda, no conhecimento de embarque o dia em que foi embarcada a mercadoria no navio, avião, a data prevista de saída e no *packing* o peso das mercadorias. Voltando para a *invoice*, a nomenclatura que é a NCM e as vezes o *HS* que é mais internacional e tem toda nomenclatura do Mercosul, e, retomando o *packing*, que neste documento se encontra normalmente o peso *net* e o bruto, que são dados utilizados mais na exportação para colocar no certificado. Sobre o sistema, expôs que precisa saber ao máximo sobre como utilizá-lo corretamente para ter agilidade na condução das demandas, pois a cada dia aumentam. Portanto, entender para que serve cada aba do sistema, o que acontece se colocar algo errado no sistema como, por exemplo, alimentá-lo com dados de um despachante quando deveria ser outro e que, como consequência, a cobrança pode ir errada para um outro despachante. Isso acaba gerando não uma briga com a Gescorp, mas com o cliente final e o despachante, o que seria um erro bem crítico. Assim, de sistema, disse que é preciso saber como cotar, como emitir, como fazer o fechamento, como fazer uma inclusão correta e também quando é preciso fazer uma inclusão no sistema da seguradora com a finalidade de a mesma ter ciência de que precisa incluir um cliente na apólice para que o mesmo possa começar a fazer seguro pela apólice aberta. Nas apólices avulsas, que são pelo acordo operacional da Gescorp, na medida em que o cliente solicita seguro eles vão incluindo na medida do possível.

A terceira respondente disse que que sentiu grande dificuldade no começo quando teve que utilizar o sistema da empresa, que se assustou, mas que no final das contas não é tão misterioso, apenas tem que ter um conhecimento maior, mas que acredita que a parte de lidar com e-mail, já que não tinha muita habilidade, praticamente não lidava com nenhum, pois tinha experiência anterior de lidar com documentos, que isso foi mais trabalhoso, compreender a utilização de e-mails em grande volume. Citou a questão da atenção, porque de um cliente para outro muda

muito, cada um tem o seu detalhe e para atender a isso tem que estar constantemente atenta.

A quarta pessoa a responder disse que tem que saber o que é uma importação, o que é uma exportação, que estas são atribuições básicas, saber o tempo que levará para iniciar o embarque, por onde irá passar, se o embarque é marítimo, se é aéreo ou rodoviário que é mais complicado que os demais. Ainda relatou da necessidade ter conhecimento sobre como analisar um embarque e que esse conhecimento será adquirido com a rotina nos transportes, e que este nosso seguro é quase como seguro de carro, ou seja, o cliente aprende que deveria ter feito quando dá sinistro. Relatou que os documentos também são importantes, extrações, saber ler e-mails, interpretar os clientes, o que pode fazer, saber como atender o cliente de maneira adequada ao telefone e por e-mail também, e não se preocupar muito com assuntos rotineiros do segurado como, por exemplo, dizer que tudo é urgente quando na realidade não é.

c. Você tem metas definidas para seu trabalho? Explique quais são e como você as recebe:

A primeira respondente disse não identificar a existência de metas, mas que tenta responder, em média, 50 e-mails por dia.

O segundo respondente disse não ter metas. Informou que para ele meta é emitir mais seguros que o dia anterior e no mínimo 10 emissões por hora, pois essa é a maneira que percebe quando a equipe passa a ter controle das demandas, pois assim vão diminuindo os e-mails surgindo tempo para execução de outras atividades. Foi questionado se alguém havia lhe comentado dessas metas. O respondente disse que sim e não, que foi falado um pouco por cima, mas não foi algo que tenha sido formalizado e que exista uma preocupação. Relatou que foi uma sugestão da coordenação e que assim ele acabou adequando ao seu jeito para tentar atingir a meta. Ainda sobre metas, diz acreditar como todas as pessoas, que meta seria mais uma tarefa para se preocupar e que não poderia sair antes de tê-las concluídas, todavia, descreveu que enxerga uma meta como mais um gesto de confiança por parte da coordenação e direção, pois fica entendido que a pessoa poderá atingir aquele nível de emissão das quantidades por dia, portanto, vê mais como um incentivo e não como um limitador.

Sobre as respostas da terceira respondente, a mesma disse que em relação ao que tem que fazer nos dias da semana, sim, pois comentou que ao entrar na

empresa a coordenação passou uma listagem com as coisas que teria que fazer durante a semana e que nunca conseguia fazer os lançamentos conforme constava na listagem, pois o sistema de uma das seguradoras dá muitos erros. Para exemplificar, ela entende como meta a necessidade de efetuar 20 lançamentos de seguros por hora, entretanto, isso é muito difícil e complicado de chegar nesse número de 20 lançamentos porque o sistema é lento. Disse ainda não saber se os outros colegas do setor têm metas, se eles precisam fazer “x” embarques por dia, apesar de ela ter recebido a informação de que nas demandas dela não poderia ficar mais de 20 pedidos de envio de boletos por dia. Embora tenha essas informações, comentou que observa uma equipe orientada para atender ao máximo as demandas, que conseguiu interiorizar que todos precisam se dedicar e que todos são dedicados a isso. Ressaltou novamente que no início tudo foi muito confuso, que recordava da primeira semana quando ficou apenas trabalhando com uma única seguradora e que quando passou a atender a outra Cia. Seguradora o processo se confundia. Agora relatou ter um pouco de dificuldade na hora de fazer a cotação no sistema da empresa. Comentou que quando é embarque avulso está mais claro, mas quando é apólice aberta já se confunde e parece que o sistema dificulta um pouco. Expôs que às vezes sente que as coisas estão fluindo, mas em outras deseja ter mais habilidade e que, portanto, sente medo por parecer que não está entregando o suficiente nesta atual empresa. Sobre ter novas metas, relatou que não acha que seria ruim ou que teria a ideia de prejudicar alguém, acha que seria um incentivo e que quando se consegue atingir o objetivo a pessoa se sente bem.

O quarto respondente disse que seu trabalho tem metas sim e que sua meta é fazer o possível para, ao menos, conseguir dizer ao segurado que ele está assegurado e não correr o risco de dar essa informação em desacordo por perder algum prazo importante para efetuar adequada contratação de seguro. Outra meta que disse ter é não passar, por exemplo, quatro dias com um e-mail aguardando seu atendimento e retorno. Falou de outra meta que é executar o fechamento de apólice aberta até dia 10 de cada mês. Relatou ainda que acredita que os e-mails deveriam ter uma meta coletiva e que não se importaria de receber meta, desde que se tenha noção de que se coloque uma meta possível de se alcançar, que é preciso haver coerência e, nas suas palavras, “sem haver loucura”. Avaliou que a meta para cotação é boa, mas que ter meta de emissão seria horrível porque poderia pegar um embarque complicado e ter que ser rápido, acredita que haveria muita pressão sem

motivo. Por fim, disse não se importar de ter meta, mas caso colocássemos pressão poderia travar as pessoas de, inclusive, fazerem alguma brincadeira por ter que bater uma meta.

d. Existem possibilidades de você entregar com maior eficiência? Quais você sugere?

A primeira pessoa a responder informou que se sentar com os mais experientes e pegar dicas, passar para eles as tarefas, questionar, perguntar, conversar, acessar dicas, conselhos, ver atalhos, saber de diferentes mecanismos de controle que facilitem o acesso à informação, coisas do tipo. Acredita que assim poderá ampliar a capacidade técnica e deixar de fazer questionamentos.

O segundo respondente informou que entender melhor as apólices de sua responsabilidade. Deu um exemplo prático sobre o segurado “x”, que cada dia que passa muda alguma tarefa, que pedem para emitir uma cobrança e depois solicitam o seu cancelamento, pois, identificou que o cliente está mudando sua maneira de conferir, e, por conta disso, está se adaptando para dar o melhor atendimento para o segurado. Outra questão é não automatizar o atendimento no sentido de não efetuar as conferências necessárias para o andamento de um seguro, porque geralmente quando se percebe, as vezes está tanto no automático que acaba usando o prêmio mínimo de uma apólice em outra, bem como a taxa de uma apólice em outra. E, quando se percebe o problema já pode estar com faturamento emitido, o que ocasionará retrabalho tendo que cancelar a fatura, avisar o cliente, além de que o próprio cliente pode estar trabalhando com os valores que lhe foram passados, situação que geraria inúmeros problemas de desgaste com o segurado.

A terceira respondente descreveu que acha que deveria ter mais leitura, ter mais treinamento, pois, com as demandas que consegue atender atualmente, muitas vezes perde tempo por não conseguir resolver um problema em um *site* que está demorando para gravar o que registrou. Para avançar e contribuir mais, sugeriu que víssemos algum material para ser lido, por exemplo, no ônibus quando se desloca para casa com a finalidade de dinamizar o seu conhecimento. Comentou que deveríamos fazer alguma coisa para tratar dessa situação. Entende que o trabalho prático ajuda, porém, as vezes surgem dúvidas que a teoria poderá ajudar ainda mais e assim se sentirá melhor. Citou exemplos de quando ela estava no início dos treinamentos, que tinha visto o *incoterm FOB* e o *CIF*, mas que não tínhamos vivenciado um treinamento formal na sala de reuniões, apenas havíamos tido trocas

no meio das atividades práticas. Contudo, após termos feito treinamento formal que trabalhou todos os *incoterms*, que o *FOB* já ficou gravado na sua memória e que os outros às vezes ela já utilizava com destreza, que já sabia onde conferir e identificar o que é mais importante, embora tenha relatado que entendia a falta de tempo da coordenação para efetuar o treinamento com ela diante das elevadas demandas da equipe.

O quarto respondente disse que para ser mais eficiente, em vez de pegar vários e-mails e começar pelos mais complicados, que ele troca a ordem de atendimento. Por exemplo, pega todos os e-mails que têm que utilizar o *AWB* para colocar o frete internacional e entregar o seguro para o cliente. Que muitas vezes é preciso ver a data do embarque e que nesta tarefa já consegue evoluir com uns 30 embarques, e que, talvez, os mais novos tenham medo de tomar decisão do tipo e que assim acaba dificultando o atendimento e retorno ao cliente. Portanto, resolver tarefas menos complexas pode ser um fator de ganho de tempo e eficiência. Acredita que sempre se dá um jeito e que sempre existirá alguém que sabe mais e que talvez a ordem dos e-mails que precisa responder, separar os outros em uma pasta com os embarques que podem esperar, priorizar os que não podem mexer na ordem, acredita que são mecanismos que podem gerar melhores resultados.

e. O que você pensa sobre como são transmitidos os treinamentos? Por quê?

A primeira pessoa a responder comentou que os treinamentos são bem claros e que consegue notar que todos melhoraram muito após terem recebido treinamentos, apesar de serem maçantes quando ocorre leitura das apólices. Identificou que estão conseguindo conversar sobre suas atividades e dificuldades ao longo do processo. Percebeu que passaram a dialogar, aprender juntos e tirar dúvidas entre si. O problema relatado por ela é sobre o cancelamento dos treinamentos devido o surgimento de outras demandas como reuniões externas que o coordenador precisa participar, mas, apesar de tudo gosta dos treinamentos por serem uma oportunidade de melhorar entendimentos, e que, em última análise, vê melhoras na equipe.

O segundo respondente acredita que os treinamentos são aplicados de maneira adequada, que utiliza bastante os conhecimentos adquiridos nos treinamentos e destacou que chegamos a ter poucos e-mails tamanha eficiência que

todos passaram a ter. O problema é ter que parar com os treinamentos quando do surgimento de outras tarefas. Relatou que conseguem usar o conhecimento no dia a dia e que conseguem explicar para os clientes as coisas que eles perguntam.

A terceira pessoa a responder disse que nunca tinha tido treinamento presencial e que gostou muito do treinamento que vem sendo oferecido pela Gescorp porque, além de ser visual, também tem a parte do diálogo. Acredita que os treinamentos têm sido bem produtivos. Expôs que uma coisa é a pessoa só fazer uma leitura e ter que tirar suas próprias conclusões, mas tendo alguém para trocar conhecimento e apontar detalhes é muito melhor, pois assim as ideias passam a serem abertas e o conhecimento absorvido. Salientou que a questão visual de uma tabelinha que ganhou em treinamento, que nas vezes em que está com dúvida, que já abre a tabelinha e não fica tão confusa. Então sim, o treinamento tem estimulado sua vontade de aprender por questões de curiosidade e capacidade produtiva.

A quarta pessoa diz que percebe sua evolução, que entende já ter experiência adquirida com o passar dos anos e das dificuldades já enfrentadas, mas pensa que os treinamentos deveriam ser orientado, exclusivamente, para o que a pessoa irá utilizar e no que a pessoa precisa desenvolver ou aprimorar.

f. Na sua avaliação, no que diz respeito aos objetivos dos treinamentos, eles são alcançados?

A primeira respondente disse que sim, pois tem sido uma oportunidade de tirar dúvidas. Disse que vê sua evolução à medida que passou a receber os treinamentos, pois eles estimulam muito por trabalhar as áreas de Comércio Exterior e de conhecimentos em geral.

O segundo respondente disse observa que a cada dia está melhorando como pessoa e como profissional.

A terceira respondente disse que observou estar mais produtiva e o treinamento é uma forma de obter desempenho.

O quarto respondente relatou que percebeu evolução pessoal e profissional com o último treinamento que foi recebido, pois tratamos de gerenciamento de risco e que agora se sente mais confiante para falar do assunto, e que na sua avaliação foi uma profunda revisão sobre assuntos que domina, mas que estava distante dos detalhes.

g. O treinamento tem estimulado sua vontade de aprender? Por quê?

A primeira respondente disse gostar bastante e que até pensou em trocar de curso, pois dá para saber de Comércio Exterior.

O segundo respondente disse que conhecimento nunca é demais e que através dos treinamentos passou a dominar gargalos e ter fluência para explicar determinado assunto para o segurado evitando de sempre ter que questionar a alguém com mais experiência.

A terceira respondente disse que o treinamento tem estimulado sua vontade de aprender, pois tudo que se aprende um dia será utilizado.

O outro respondente comentou que identifica sua dificuldade em aprender por se dizer uma pessoa complicada e chata para aprender. Relatou que dependerá muito do que será transmitido em um treinamento. Se for algo que ele acredita ter relevância será encarado de uma maneira, provavelmente estará estimulado, entretanto, se ver que não irá utilizar o conhecimento, neste caso se fará presente, mas sem ter grande estímulo para o que estará sendo apresentado. Disse não ser muita vontade de estudar, mas que sempre que percebe que uma apresentação ajudará no seu dia a dia, portanto sim, com certeza vai querer aprender até mais, pois gostaria de aprender algo que efetivamente irá usar.

2.2.4 Discussão integrada dos resultados

Silva, Machado, Saccol, Azevedo (2012 apud MILES; HUBERMAN, 1994; YIN, 2010) evidenciam que os procedimentos adotados para análise de dados coletados podem ser através da organização das lições aprendidas.

Neste momento os dados tabulados serão relacionados entre si, as necessidades serão analisadas e apresentadas algumas sugestões, de acordo com a política da empresa e desenho do treinamento (BOOG, 2010).

Foi percebido, a partir da primeira pergunta, ausência de entendimento entre os membros da equipe quanto ao que deve ser feito na mais utilizada ferramenta de trabalho que é o e-mail. Alguns relataram que precisam responder a maior quantidade de e-mails possível, outros indicaram que é preciso considerar o conteúdo de cada e-mail para então dar andamento na emissão dos documentos de seguro, resguardadas as necessidades de outras demandas que possam surgir e interromper a sequência de trabalho estabelecida. Identificou-se também que outras pessoas remetem sua atenção para os pedidos de cotação, e aqui já houve um filtro

de e-mails, visto que a cotação é atividade de urgência para ter retorno imediato. Em uma outra escala, por se tratar de pessoa com outra função dentro da equipe, foi mencionado que sua atividade principal demanda lançamento de seguros no sistema da seguradora. Uma sugestão que surgiu foi a de se treinar, inicialmente, como manipular os e-mails e, também, estudar contratos de seguro antes de ir para a prática de algumas atividades.

Para a segunda resposta foi dito que precisam saber dos contratos de seguro, do sistema da empresa e das seguradoras, além de estarem alinhados ao que a empresa deseja oferecer ao cliente. Para isso é importante saber dos valores, propósito e visão da empresa para então atuar no atendimento e confecção dos contratos de seguro e demais documentos envolvidos com a finalidade de conseguirem se tornar pessoas ágeis e assertivas.

No que diz respeito as metas, percebeu-se que as pessoas têm ideias diferentes sobre o que devem entregar, conceitos divergentes para prazos e noções distorcidas do que seria uma meta no setor de transporte internacional. Alguns acreditam que o estabelecimento de metas nítidas pode ser uma ação de cunho motivador, entretanto, desde que sejam metas passíveis de serem alcançadas.

Para aumento das entregas as pessoas pensam que entender mais dos contratos de seguro poderá ser fator determinante para melhorarem o desempenho, pois poderão ser tornar pessoas mais hábeis, seguras e menos expostas a possibilidade de errar. Portanto, houve pedido de mais treinamento para que possam desenvolver meios de resolverem problemas sozinhos. Do mesmo modo, sentar com os colegas mais experientes foi elencado como atividade promissora porque estarão diante de novas alternativas e diferentes saberes para a execução das tarefas. Da mesma forma, teve sugestão remetida a ordem que as tarefas são executadas, pois muitas vezes as demandas não são complexas e isso pode ser identificado, antecipado e conduzido de maneira eficiente por ser tarefa menos burocrática.

Nota-se que as pessoas desejariam ter um fluxo de treinamento contínuo, isto é, sem interrupções, para que assim possam ampliar seus conhecimentos teóricos que serão utilizados para facilitar o desenvolvimento das atividades diárias. Alinhado a isto, muitas vezes os treinamentos precisam ser cancelados por falta de planejamento, o que dificulta o processo como um todo por este ser substituído por outras demandas do cotidiano.

Foi identificado, ainda, que não existe consenso entre os membros da equipe quanto as metas a serem atingidas. As pessoas têm ideias diferentes sobre o que devem entregar, conceitos divergentes para prazos e noções distorcidas do que seria uma meta no setor de transporte internacional.

A sequência que é transmitido o treinamento também foi alvo de críticas dos mais experimentados, pois inicialmente as pessoas são destinadas a prática de algumas atividades e não a teoria dos seguros, além de que a principal ferramenta que são os e-mails não tem nenhum tipo de treinamento para sua melhor utilização. Constatou-se também desconforto de algumas pessoas para utilizar o sistema por entenderem haver pouco treinamento para utilizá-lo.

2.3 Apresentação da solução

Com base nas descobertas efetuadas a partir da análise dos dados coletados, verifica-se que existem lacunas no processo de treinamento, bem como falta de planejamento para que o processo seja contínuo. Nota-se que os colaboradores têm vontade de aprender e se sentem estimulados com a possibilidade de ampliarem seus conhecimentos profissionais e, por conta desses fatores, estruturar o treinamento é fator determinante para o alcance de melhores resultados.

Uma vez que esteja identificado o perfil dos principais problemas no processo de treinamento será necessário avançar para os meios de como será solucionado cada problema fonte geradora dos treinamentos (BOOG, 2010).

Para tanto será estabelecida uma nova sequência de treinamentos práticos e teóricos através de novas abordagens para a transmissão do conhecimento. Logo, a proposta de solução será delineada através da ferramenta 5W2H, conforme Quadro 1.

Quadro 1: Repercussões da ferramenta 5W2H

O que será feito?	Quem fará?	Quando será feito?	Por que será feito?	Onde será feito?	Como será feito?	Quanto vai custar?
Reformulação do treinamento	Coordenador Transporte Internacional	01/04/2019	Aprimorar técnicas e conceitos, bem como a sequência dos ensinamentos	Ambiente de trabalho Sala de reunião da empresa	Simulação das primeiras atividades práticas Estudo de conceitos Leitura aprofundada de contratos Exposição resumida de conceitos e contratos em <i>Power point</i>	Estima-se o custo de 5 horas semanais de cada participante do treinamento
Treinamento contínuo	Coordenador Transporte Internacional	15/07/2019	Para minimizar a possibilidade de interrupção do treinamento	Sala de reunião da empresa	Através da formulação de calendário de treinamentos	Estima-se o custo de 5 horas semanais de cada participante do treinamento
Avaliação dos treinamentos	Colaboradores do setor. Diretor Recursos Humanos Coordenador Transporte Internacional	15/10/2019	Para ter acompanhamento contínuo do treinamento aplicado	Setor de Transporte Internacional	Avaliação de treinamento	Estima-se o custo de 1 hora mensal de cada participante

2.3.1 Reformulação do treinamento

Está sendo proposta e aplicada uma nova metodologia de treinamento. A mesma foi aprovada junto à direção de Recursos Humanos da Gescorp Corretora de Seguro. A reformulação da metodologia desenhou um novo material didático para aplicação dos treinamentos. Nele foram compilados conteúdos que eram apresentados para um novo colaborador após seis meses de empresa. O objetivo foi estruturar o treinamento, aperfeiçoar os meios utilizados para treinar um novo funcionário, desenvolver habilidades e conhecimentos para um novo entrante da equipe e assim, no menor espaço de tempo, torná-lo produtivo. A reestruturação trabalhou, também, na criação de material para apresentação de novos conceitos de seguros para as pessoas que já fazem parte do time.

2.3.2 Treinamento Contínuo

A reformulação do treinamento teve como peça chave a criação de um cronograma de treinamento. Neste foram construídos três meses de treinamento prático, que é aquele conduzido no próprio setor de transporte internacional,

juntamente com a parte dos treinamentos teóricos, que são transmitidos na sala de reuniões da empresa através da leitura aprofundada dos contratados de seguros. Para finalizar o treinamento teórico foi criado um resumo das apólices de seguros para serem apresentados no programa *PowerPoint* para proporcionar maior interação entre facilitador e participantes. A finalidade de criar um cronograma, que foi validado junto à empresa, é evitar que os treinamentos sejam interrompidos.

2.3.3 Avaliação dos treinamentos

A análise será efetuada conforme o modelo de avaliação de Boog (2010) para dar suporte ao objetivo de reestruturar o treinamento. Na primeira etapa é verificado se os participantes gostaram da condução dos treinamentos por parte do facilitador, se aprovam os conteúdos, o local onde são transmitidos os treinamentos, a duração dos encontros, para que todos saibam se os treinamentos serão mantidos ou se deverão ser desconsiderados (BOOG, 2010). No segundo momento é avaliado se os participantes interiorizaram o conteúdo estudado, isto é, o que estão sabendo após terem vivenciado o treinamento (BOOG, 2010). A sequência da análise do treinamento passa por outras avaliações.

Segundo Boog (2010, p. 41),

É necessário observar o desempenho de cada participante após o treinamento, porque há vezes em que ele aprendeu, mas não consegue atingir uma mudança de seu comportamento no trabalho por motivos extrínsecos – a falta de uma ferramenta no ambiente de trabalho – ou extrínsecos a cada participante – motivação (desejo de mudar). Se o conteúdo do treinamento gerou mudanças no comportamento do participante no trabalho, é preciso verificar se elas geraram impacto nos resultados da organização.

Na última fase serão avaliados dados numéricos ou será considerada a observação da coordenação para com as pessoas que receberam o treinamento. Assim poderá ser mensurado se houve redução na rotatividade de pessoa, se teve aumento de produção, de qualidade, se ocorreu redução de custos, de retrabalho, se as pessoas integrantes da equipe tiveram aumento de confiança e se foi percebido aumento no índice de satisfação dos clientes (BOOG, 2010).

3 RETORNO PREVISTO DA SOLUÇÃO

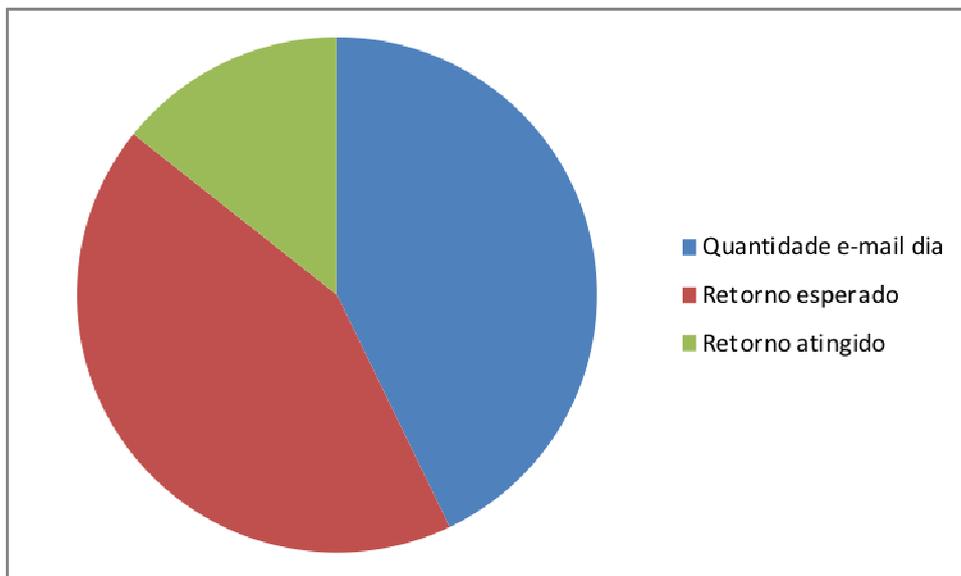
De acordo com as evidências apresentadas os retornos previstos com as ações de treinamento visarão estruturá-lo e, conseqüentemente, desenvolver os novos integrantes da equipe em um menor espaço de tempo gerando retorno imediato das demandas de seguros e valor para a empresa.

Segundo Boog (2010, p. 40),

Provar que o investimento feito em determinado programa de treinamento, ou na gestão de treinamento e desenvolvimento em sua totalidade, causa impacto positivo nos resultados da organização e gera um benefício a esta torna-se um diferencial em uma realidade organizacional de constantes mudanças, cortes, e reduções orçamentárias e de pessoal, e pressão por resultados gerenciais e de recursos humanos.

O gráfico abaixo indica como estavam as entregas diárias da equipe para os pedidos de seguros vindos por e-mail. Neste período a empresa estava trocando de pessoal e trabalhava durante o desenvolvimento de três novos integrantes da equipe. Os dados analisados são de 300 e-mails dia, sendo com um retorno esperado de 250 e-mails, entretanto, o número atingido era de 100 e-mails.

Gráfico 1 – Retorno de e-mails antes dos novos treinos

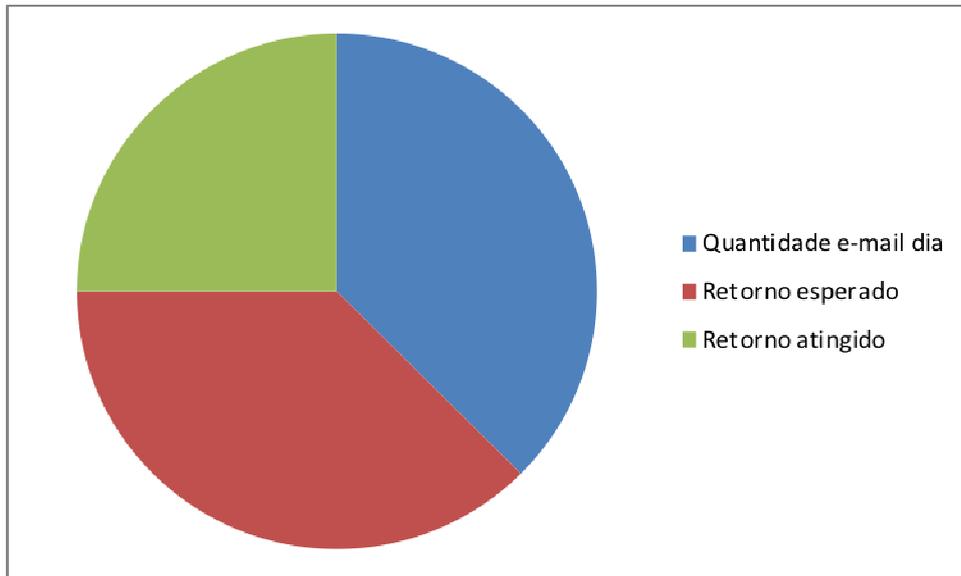


Fonte: Gescorp Corretora de Seguros.

Após o início do processo de reformulação do programa de treinamentos do setor de transporte internacional da Gescorp Corretora de Seguros o número de e-mails teve redução. Neste momento as pessoas passavam a compreender sua

rotina de trabalho, conheciam a empresa, as atividades e gradualmente desenvolviam habilidades iniciais para atividades menos burocráticas. No gráfico a seguir podemos verificar mudança de cenário.

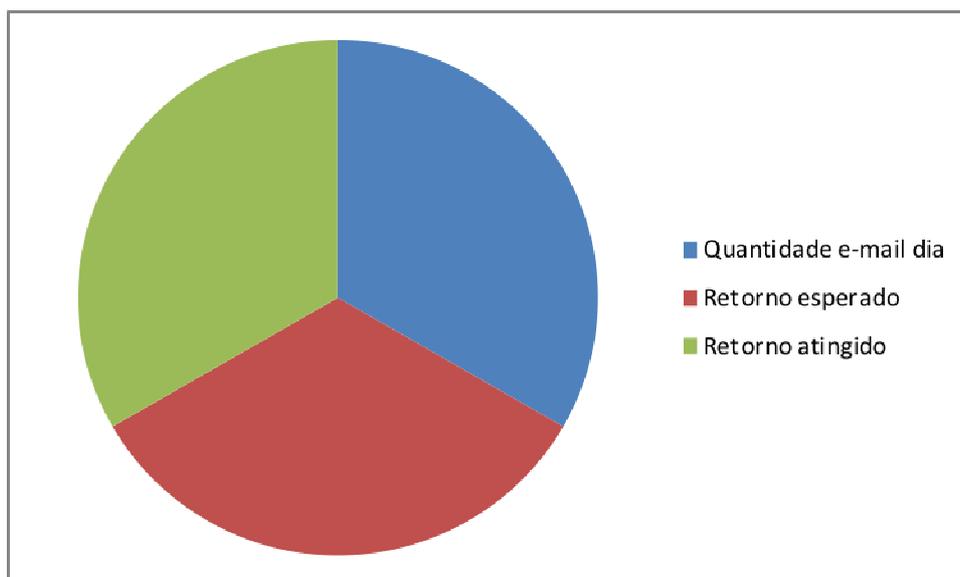
Gráfico 2 – Retorno de -mails começo dos novos treinos



Fonte: Gescorp Corretora de Seguros.

Após o desenvolvimento de todos da equipe, isto é, após o término dos treinamentos, estima-se que o time conseguirá trabalhar com média mínima de 40 e-mails que ficarão para serem atendidos no dia seguinte de trabalho, oscilando entre poucos ou nenhum e-mail, conforme dados do gráfico a seguir.

Gráfico 3 – Retorno de e-mails após o término dos treinamentos



Fonte: Gescorp Corretora de Seguros.

Foram escolhidos apenas dados quantitativos sobre o volume de e-mails, visto serem estes a maior ferramenta recebedora de pedidos de seguros da equipe de transporte internacional.

À medida que o treinamento passou a ser reformulado por meio deste projeto, a empresa entendeu que era preciso optar por treinar a equipe para que outros resultados pudessem ser alcançados, mesmo que isso desencadeasse demora nos retornos. Com a reestruturação do treinamento chegamos a um novo formato de aplicação de conteúdo, trazendo para o momento atual ensinamentos que seriam transmitidos após seis meses de empresa para cada funcionário. Os retornos foram percebidos pela alta direção da Gescorp, pela coordenação e pelos funcionários que se sentiam mais hábeis e aptos para realizar suas tarefas, além de estarem aprendendo novas atividades.

Neste momento, as percepções quantitativas surgem e se tornam positivas também. A supervisão relata que elas foram desde os clientes que deixaram de reclamar e solicitar, mais de uma vez, o mesmo pedido de seguro através de e-mail, situação que aumentava ainda mais o número de mensagens, as ligações reclamando dos seguros caíram também, e a direção comercial deixou de escutar críticas quando visitava clientes.

A capacidade para angariar novos seguros está sendo retomada e novas contas já foram abertas pela direção comercial.

4 APLICAÇÃO E/OU AVALIAÇÃO DA SOLUÇÃO

Segundo Boog (2010, p. 24),

O planejamento de T&D consiste em qualificar, escolher quando e como suprir as necessidades já definidas e quais recursos humanos, materiais e financeiros serão necessários mobilizar. Para isso, sigamos o seguinte roteiro: a) quantificar o treinamento necessário; b) definir a época ideal para o treinamento; c) classificar as necessidades quanto ao conteúdo; d) eleger a metodologia para cada necessidade de T&D; e) documentar os eventos de treinamento; f) programar os eventos de treinamento; g) identificar os recursos internos e externos a serem mobilizados; h) orçar os investimentos; e i) apresentar o plano de treinamento – obter aprovação.

A reestruturação do treinamento foi planejada e está sendo executada há dois meses (maio e junho/2019). Foi efetuado um cronograma de treinamentos e hoje o setor está com um calendário para esta demanda. Os treinamentos, de acordo com o perfil da Gescorp, são aplicados quando da entrada de um novo colega e, preferencialmente, no começo do mês.

Portanto, ter refinado o conteúdo do treinamento oportunizou que os ensinamentos sejam transmitidos com maior antecedência para os novos entrantes, pois o conteúdo foi atualizado, reconfigurado e validado junto as partes envolvidas. Hoje o setor de transporte internacional da Gescorp possui material didático previamente escolhido e trabalhado, local definido para encontros de troca de aprendizagem, projeção elaborada através do programa *PowerPoint* e com conteúdo focado e resumido do que é tratado nos treinamentos aprofundados e investimentos de hora de pessoal já aprovados pela empresa.

5 COMENTÁRIOS FINAIS

O projeto investigou o setor de transporte internacional da empresa Gescorp Corretora de Seguros. O problema identificado foi a ausência de estrutura para os procedimentos de treinamento, falta de checagem dos resultados obtidos e validação sobre como as pessoas recebiam o treinamento.

A solução projetada foi reestruturar o processo de treinamento para novos e antigos integrantes da equipe. Para tanto foi utilizada a ferramenta 5W2H para reformular o treinamento, criar meios de manter o treinamento de forma contínua e avaliar os treinamentos.

Esta experiência possibilitou conhecer autores que falam sobre um dos temas que traziam maior inquietação durante as atividades desempenhadas na empresa estudada. Ler sobre os desafios cotidianos trouxe elevação da confiança, além de possibilitar a percepção de que está sendo transmitido confiança à equipe.

Praticar maneiras de solucionar este problema trouxe conhecimento teórico através da vivência do projeto que já está, efetivamente, sendo aplicado.

REFERÊNCIAS

- ABBAD, G. S. **Medidas de avaliação em treinamento, desenvolvimento e educação**: ferramentas para gestão de pessoas. Porto Alegre: Artmed, 2002.
- ACCOSI, A.; PERIN, N. **Gestão de equipes de alto desempenho**: São Leopoldo: Editora Unisinos, 2015.
- BOOG, G.; BOOG, MAGDALENA. **Manual de treinamento e desenvolvimento: processos e operações**. São Paulo: Editora Pearson Prentice Hall, 2006.
- DYER, W. G.; DYER, W. G.; DYER, J. H. **Equipes que fazem a diferença**: estratégias comprovadas para desenvolver equipes de alta performance, Rio de Janeiro: Editora Saraiva, 2011.
- FINLEY, M; ROBBINS, H. **Por que as equipes não funcionam**: o que não deu certo e como torná-las criativas e eficientes, 10. ed. Rio de Janeiro: Editora Campus, 1997.
- FRANÇA, A. C. L.; ARELLANO, E. B. **As pessoas na organização**: 3. ed. São Paulo: Editora Gente, 2002.
- MOSCOVICI, F. **Equipes que dão certo**: a multiplicação do talento humano, 3. ed. Rio de Janeiro: Jose Olympio Editora, 1994.
- SILVA, L. V.; MACHADO, L.; SACCOL, A. AZEVEDO, D. **Metodologia de pesquisa em administração**: uma abordagem prática. São Leopoldo: Editora Unisinos, 2012.

APÊNDICE A - ROTEIRO

- a. Detalhar quais tarefas e atividades você precisa desempenhar durante sua rotina de trabalho?
- b. O que você precisa saber, quais os conhecimentos envolvidos?
- c. Você tem metas definidas para seu trabalho? Explique quais são e como você as recebe?
- d. Existem possibilidades de você entregar com maior eficiência? Quais você sugere?
- e. O que você pensa sobre como são transmitidos os treinamentos? Por quê?
- f. Na sua avaliação, no que diz respeito aos objetivos dos treinamentos, eles são alcançados?
- g. O treinamento tem estimulado sua vontade de aprender? Por quê?

A primeira respondente disse gostar bastante e que até pensou em trocar

APÊNDICE B – CRONOGRAMA DE TREINAMENTOS

Cronograma de Treinamentos							
	Data	Descrição	Hora/ Duração	Local	Participantes	Iniciativa	Valor
1	01/04/2019	Documento Averbação	8h30/ 30 min	Transporte Internacional	Amanda	Gescorp	Hora Cristiano/ Amanda
2	01/04/2019	Documentos Invoice, Conhecimento de Embarque e Packing List	9h00/ 30 min	Transporte Internacional	Amanda	Gescorp	Hora Cristiano/ Amanda
3	01/04/2019	Lançamento SURA	9h30/ 7 horas	Transporte Internacional	Amanda	Gescorp	Hora Cristiano/ Amanda
4	02/04/2019	Lançamento SURA	8h30/ 8 horas	Transporte Internacional	Amanda	Gescorp	Hora Cristiano/ Amanda
5	03/04/2019	Lançamento CITNET	8h30/ 8 horas	Transporte Internacional	Amanda	Gescorp	Hora Cristiano/ Amanda
6	04/04/2019	Lançamento CITNET	8h30/ 8 horas	Transporte Internacional	Amanda	Gescorp	Hora Cristiano/ Amanda
7	05/04/2019	E-mails e Sistema Gescorp	8h30/ 8 horas	Transporte Internacional	Amanda	Gescorp	Hora Cristiano/ Amanda
8	08/04/2019	Incoterm	10h/ 45 min	Sala reunião	Amanda	Gescorp	Hora Cristiano/ Amanda
9	09/04/2019	Incoterm	10h/ 45 min	Sala reunião	Amanda	Gescorp	Hora Cristiano/ Amanda
10	10/04/2019	Emissão Avulsa Importação	8h30/ 4 horas	Transporte Internacional	Amanda	Gescorp	Hora Cristiano/ Amanda
11	11/04/2019	Emissão Avulsa Importação	8h30/ 4 horas	Transporte Internacional	Amanda	Gescorp	Hora Cristiano/ Amanda
12	12/04/2019	Emissão Aberta Despachante Importação	8h30/ 4 horas	Transporte Internacional	Amanda	Gescorp	Hora Cristiano/ Amanda
13	15/04/2019	Emissão Aberta Despachante Importação	8h30/ 4 horas	Transporte Internacional	Amanda	Gescorp	Hora Cristiano/ Amanda
14	16/04/2019	Emissão Avulsa Exportação	8h30/ 4 horas	Transporte Internacional	Amanda	Gescorp	Hora Cristiano/ Amanda
15	17/04/2019	Emissão Avulsa Exportação	8h30/ 4 horas	Transporte Internacional	Amanda	Gescorp	Hora Cristiano/ Amanda
16	18/04/2019	Apólice Liberty Seguros - Importação	10h/ 45 min	Sala reunião	Amanda	Gescorp	Hora Cristiano/ Amanda
17	19/04/2019	Apólice Liberty Seguros - Importação	10h/ 45 min	Sala reunião	Amanda	Gescorp	Hora Cristiano/ Amanda
18	22/04/2019	Apólice Liberty Seguros - Importação	10h/ 45 min	Sala reunião	Amanda	Gescorp	Hora Cristiano/ Amanda
19	23/04/2019	Apólice Seguros SURA - Importação	10h/ 45 min	Sala reunião	Amanda	Gescorp	Hora Cristiano/ Amanda
20	24/04/2019	Apólice Seguros SURA - Importação	10h/ 45 min	Sala reunião	Amanda	Gescorp	Hora Cristiano/ Amanda
21	25/04/2019	Apólice Seguros SURA - Importação	10h/ 45 min	Sala reunião	Amanda	Gescorp	Hora Cristiano/ Amanda

	Data	Descrição	Hora/ Duração	Local	Participantes	Iniciativa	Valor
22	26/04/2019	Apólice Argo Seguros - Importação	10h/ 45 min	Sala reunião	Amanda	Gescorp	Hora Cristiano/ Amanda
23	29/04/2019	Apólice Argo Seguros - Importação	10h/ 45 min	Sala reunião	Amanda	Gescorp	Hora Cristiano/ Amanda
24	30/04/2019	Apólice Argo Seguros - Importação	10h/ 45 min	Sala reunião	Amanda	Gescorp	Hora Cristiano/ Amanda
25	01/05/2019	Apólice Liberty Seguros - Exportação	10h/ 45 min	Sala reunião	Amanda	Gescorp	Hora Cristiano/ Amanda
26	02/05/2019	Apólice Liberty Seguros - Exportação	10h/ 45 min	Sala reunião	Amanda	Gescorp	Hora Cristiano/ Amanda
27	03/05/2019	Apólice Liberty Seguros - Exportação	10h/ 45 min	Sala reunião	Amanda	Gescorp	Hora Cristiano/ Amanda
28	06/05/2019	Coberturas Básicas	10h/ 45 min	Sala reunião	Amanda	Gescorp	Hora Cristiano/ Amanda
29	07/05/2019	Cobertura Básica Ampla "A"	10h/ 45 min	Sala reunião	Amanda	Gescorp	Hora Cristiano/ Amanda
30	08/05/2019	Cobertura Básica Restrita "B" e "C"	10h/ 45 min	Sala reunião	Amanda	Gescorp	Hora Cristiano/ Amanda
31	09/05/2019	Coberturas Básicas Ampla "5" e "7"	10h/ 45 min	Sala reunião	Amanda	Gescorp	Hora Cristiano/ Amanda
32	10/05/2019	Cláusulas Específicas	10h/ 45 min	Sala reunião	Amanda	Gescorp	Hora Cristiano/ Amanda
33	13/05/2019	Cláusulas Específicas	10h/ 45 min	Sala reunião	Amanda	Gescorp	Hora Cristiano/ Amanda
34	14/05/2019	Fechamento Mensal	10h/ 2 horas	Transporte Internacional	Amanda	Gescorp	Hora Cristiano/ Amanda
35	15/05/2019	Fechamento Mensal	14h/ 2 horas	Transporte Internacional	Amanda	Gescorp	Hora Cristiano/ Amanda
36	16/05/2019	Fechamento Mensal	14h/ 2 horas	Transporte Internacional	Amanda	Gescorp	Hora Cristiano/ Amanda
37	17/05/2019	Acordo Operacional SURA	10h/ 45 min	Sala reunião	Amanda, Emanuel, Isadora e Yuri	Gescorp	Hora Cristiano/ Equipe
38	20/05/2019	Acordo Operacional SURA	10h/ 45 min	Sala reunião	Amanda, Emanuel, Isadora e Yuri	Gescorp	Hora Cristiano/ Equipe
39	21/05/2019	Acordo Operacional SURA	10h/ 45 min	Sala reunião	Amanda, Emanuel, Isadora e Yuri	Gescorp	Hora Cristiano/ Equipe
40	22/05/2019	Acordo Operacional ARGO	10h/ 45 min	Sala reunião	Amanda, Emanuel, Isadora e Yuri	Gescorp	Hora Cristiano/ Equipe
41	23/05/2019	Acordo Operacional ARGO	10h/ 45 min	Sala reunião	Amanda, Emanuel, Isadora e Yuri	Gescorp	Hora Cristiano/ Equipe
42	24/05/2019	Acordo Operacional ARGO	10h/ 45 min	Sala reunião	Amanda, Emanuel, Isadora e Yuri	Gescorp	Hora Cristiano/ Equipe
43	27/05/2019	Gerenciamento de Risco	10h/ 45 min	Sala reunião	Amanda, Emanuel, Isadora e Yuri	Gescorp	Hora Cristiano/ Equipe
44	28/05/2019	Gerenciamento de Risco	10h/ 45 min	Sala reunião	Amanda, Emanuel, Isadora e Yuri	Gescorp	Hora Cristiano/ Equipe
45	29/05/2019	Gerenciamento de Risco	10h/ 45 min	Sala reunião	Amanda, Emanuel, Isadora e Yuri	Gescorp	Hora Cristiano/ Equipe
46	30/05/2019	Transportaras e Apólices 21, 54, 55 e 32	10h/ 45 min	Sala reunião	Amanda, Emanuel, Isadora e Yuri	Gescorp	Hora Cristiano/ Equipe
47	31/05/2019	Transportaras e Apólices 21, 54, 55 e 32	10h/ 45 min	Sala reunião	Amanda, Emanuel, Isadora e Yuri	Gescorp	Hora Cristiano/ Equipe

	Data	Descrição	Hora/ Duração	Local	Participantes	Iniciativa	Valor
48	03/06/2019	Clausula de DDR/ ISD	10h/ 45 min	Sala reunião	Amanda, Emanuel, Isadora e Yuri	Gescorp	Hora Cristiano/ Equipe
49	04/06/2019	Carta de DDR/ ISD	10h/ 45 min	Sala reunião	Amanda, Emanuel, Isadora e Yuri	Gescorp	Hora Cristiano/ Equipe
50	05/06/2019	Carta de DDR/ ISD	10h/ 45 min	Sala reunião	Amanda, Emanuel, Isadora e Yuri	Gescorp	Hora Cristiano/ Equipe
51	07/06/2019	Carta de DDR/ ISD	10h/ 45 min	Sala reunião	Amanda, Emanuel, Isadora e Yuri	Gescorp	Hora Cristiano/ Equipe
53	10/06/2019	Conceitos de Comércio Exterior	10h/ 45 min	Sala reunião	Amanda, Emanuel, Isadora e Yuri	Gescorp	Hora Cristiano/ Equipe
54	11/06/2019	Conceitos de Comércio Exterior	10h/ 45 min	Sala reunião	Amanda, Emanuel, Isadora e Yuri	Gescorp	Hora Cristiano/ Equipe
55	13/06/2019	Conceitos de Comércio Exterior	10h/ 45 min	Sala reunião	Amanda, Emanuel, Isadora e Yuri	Gescorp	Hora Cristiano/ Equipe
56	14/06/2019	Conceitos de Comércio Exterior	10h/ 45 min	Sala reunião	Amanda, Emanuel, Isadora e Yuri	Gescorp	Hora Cristiano/ Equipe
57	17/06/2019	Regime DTA	10h/ 45 min	Sala reunião	Amanda, Emanuel, Isadora e Yuri	Gescorp	Hora Cristiano/ Equipe
58	18/06/2019	Averbação por Siscomex	10h/ 45 min	Sala reunião	Amanda, Emanuel, Isadora e Yuri	Gescorp	Hora Cristiano/ Equipe
59	19/06/2019	Tipos de Declaração de Importação	10h/ 45 min	Sala reunião	Amanda, Emanuel, Isadora e Yuri	Gescorp	Hora Cristiano/ Equipe
60	21/06/2019	Averbação por Planilha	10h/ 45 min	Sala reunião	Amanda, Emanuel, Isadora e Yuri	Gescorp	Hora Cristiano/ Equipe
61	24/06/2019	Averbação por Planilha	10h/ 45 min	Sala reunião	Amanda, Emanuel, Isadora e Yuri	Gescorp	Hora Cristiano/ Equipe
62	25/06/2019	Planilha de Cálculo	10h/ 45 min	Sala reunião	Amanda, Emanuel, Isadora e Yuri	Gescorp	Hora Cristiano/ Equipe
63	26/06/2019	Planilha de Cálculo	10h/ 45 min	Sala reunião	Amanda, Emanuel, Isadora e Yuri	Gescorp	Hora Cristiano/ Equipe
64	27/06/2019	Planilha de Cálculo	10h/ 45 min	Sala reunião	Amanda, Emanuel, Isadora e Yuri	Gescorp	Hora Cristiano/ Equipe
65	28/06/2019	Prévia e Resumo	10h/ 45 min	Sala reunião	Amanda, Emanuel, Isadora e Yuri	Gescorp	Hora Cristiano/ Equipe
66	01/07/2019	Endosso	10h/ 45 min	Sala reunião	Amanda, Emanuel, Isadora e Yuri	Gescorp	Hora Cristiano/ Equipe
67	02/07/2019	SGCOR	10h/ 45 min	Sala reunião	Amanda, Emanuel, Isadora e Yuri	Gescorp	Hora Cristiano/ Equipe
68	03/07/2019	SGCOR	10h/ 45 min	Sala reunião	Amanda, Emanuel, Isadora e Yuri	Gescorp	Hora Cristiano/ Equipe
69	04/07/2019	SGCOR	10h/ 45 min	Sala reunião	Amanda, Emanuel, Isadora e Yuri	Gescorp	Hora Cristiano/ Equipe
70	05/07/2019	SGCOR	10h/ 45 min	Sala reunião	Amanda, Emanuel, Isadora e Yuri	Gescorp	Hora Cristiano/ Equipe
71	08/07/2019	SGCOR	10h/ 45 min	Sala reunião	Amanda, Emanuel, Isadora e Yuri	Gescorp	Hora Cristiano/ Equipe
72	09/07/2019	SGCOR	10h/ 45 min	Sala reunião	Amanda, Emanuel, Isadora e Yuri	Gescorp	Hora Cristiano/ Equipe

	Data	Descrição	Hora/ Duração	Local	Participantes	Iniciativa	Valor
73	10/07/2019	Operacional – Emissão Certificado	10h/ 45 min	Sala reunião	Amanda, Emanuel, Isadora e Yuri	Gescorp	Hora Cristiano/ Equipe
74	11/07/2019	Operacional – Emissão Certificado	10h/ 45 min	Sala reunião	Amanda, Emanuel, Isadora e Yuri	Gescorp	Hora Cristiano/ Equipe
75	12/07/2019	Prorrogação dos Riscos	10h/ 45 min	Sala reunião	Amanda, Emanuel, Isadora e Yuri	Gescorp	Hora Cristiano/ Equipe
76	15/07/2019	Acúmulo de Embarque – Embarcador	10h/ 45 min	Sala reunião	Amanda, Emanuel, Isadora e Yuri	Gescorp	Hora Cristiano/ Equipe
77	16/07/2019	Acúmulo de Embarque – Estipulante	10h/ 45 min	Sala reunião	Amanda, Emanuel, Isadora e Yuri	Gescorp	Hora Cristiano/ Equipe
78	17/07/2019	Preenchimento Formulário Web Importação	10h/ 45 min	Sala reunião	Amanda, Emanuel, Isadora e Yuri	Gescorp	Hora Cristiano/ Equipe
79	18/07/2019	Envio de Boletos	10h/ 45 min	Sala reunião	Amanda, Emanuel, Isadora e Yuri	Gescorp	Hora Cristiano/ Equipe
80	19/07/2019	Emissão de Boletos	10h/ 45 min	Sala reunião	Amanda, Emanuel, Isadora e Yuri	Gescorp	Hora Cristiano/ Equipe
81	22/07/2019	Relatórios – A faturar	10h/ 45 min	Sala reunião	Amanda, Emanuel, Isadora e Yuri	Gescorp	Hora Cristiano/ Equipe
82	23/07/2019	Embarques Stand-by - Avulsos	10h/ 45 min	Sala reunião	Amanda, Emanuel, Isadora e Yuri	Gescorp	Hora Cristiano/ Equipe
83	24/07/2019	Embarques Stand-by - Abertas	10h/ 45 min	Sala reunião	Amanda, Emanuel, Isadora e Yuri	Gescorp	Hora Cristiano/ Equipe
84	25/07/2019	Cotações Aguardando	10h/ 45 min	Sala reunião	Amanda, Emanuel, Isadora e Yuri	Gescorp	Hora Cristiano/ Equipe
85	26/07/2019	Condição Geral – Ramo 22	10h/ 45 min	Sala reunião	Amanda, Emanuel, Isadora e Yuri	Gescorp	Hora Cristiano/ Equipe
86	29/07/2019	Condição Geral – Ramo 22	10h/ 45 min	Sala reunião	Amanda, Emanuel, Isadora e Yuri	Gescorp	Hora Cristiano/ Equipe
87	30/07/2019	Condição Geral – Ramo 22	10h/ 45 min	Sala reunião	Amanda, Emanuel, Isadora e Yuri	Gescorp	Hora Cristiano/ Equipe
88	31/07/2019	Condição Geral – Ramo 22	10h/ 45 min	Sala reunião	Amanda, Emanuel, Isadora e Yuri	Gescorp	Hora Cristiano/ Equipe
89	19/08/2019	Condição Geral – SURA	10h/ 45 min	Sala reunião	Amanda, Emanuel, Isadora e Yuri	Gescorp	Hora Cristiano/ Equipe
90	20/08/2019	Condição Geral – SURA	10h/ 45 min	Sala reunião	Amanda, Emanuel, Isadora e Yuri	Gescorp	Hora Cristiano/ Equipe
91	21/08/2019	Condição Geral – SURA	10h/ 45 min	Sala reunião	Amanda, Emanuel, Isadora e Yuri	Gescorp	Hora Cristiano/ Equipe
92	22/08/2019	Condição Geral – SURA	10h/ 45 min	Sala reunião	Amanda, Emanuel, Isadora e Yuri	Gescorp	Hora Cristiano/ Equipe
93	23/08/2019	Condição Geral – LIBERTY	10h/ 45 min	Sala reunião	Amanda, Emanuel, Isadora e Yuri	Gescorp	Hora Cristiano/ Equipe
94	26/08/2019	Condição Geral – LIBERTY	10h/ 45 min	Sala reunião	Amanda, Emanuel, Isadora e Yuri	Gescorp	Hora Cristiano/ Equipe
95	27/08/2019	Condição Geral – LIBERTY	10h/ 45 min	Sala reunião	Amanda, Emanuel, Isadora e Yuri	Gescorp	Hora Cristiano/ Equipe
96	28/08/2019	Condição Geral –	10h/ 45 min	Sala reunião	Amanda, Emanuel, Isadora	Gescorp	Hora Cristiano/ Equipe

		LIBERTY			e Yuri		
	Data	Descrição	Hora/ Duração	Local	Participantes	Iniciativa	Valor
97	29/08/2019	SGCOR	10h/ 45 min	Sala reunião	Amanda, Emanuel, Isadora e Yuri	Gescorp	Hora Cristiano/ Equipe
98	30/08/2019	SGCOR	10h/ 45 min	Sala reunião	Amanda, Emanuel, Isadora e Yuri	Gescorp	Hora Cristiano/ Equipe
99	02/09/2019	SGCOR	10h/ 45 min	Sala reunião	Amanda, Emanuel, Isadora e Yuri	Gescorp	Hora Cristiano/ Equipe
100	02/09/2019	SGCOR	10h/ 45 min	Sala reunião	Amanda, Emanuel, Isadora e Yuri	Gescorp	Hora Cristiano/ Equipe
101	03/09/2019	SGCOR	10h/ 45 min	Sala reunião	Amanda, Emanuel, Isadora e Yuri	Gescorp	Hora Cristiano/ Equipe
102	04/09/2019	SGCOR	10h/ 45 min	Sala reunião	Amanda, Emanuel, Isadora e Yuri	Gescorp	Hora Cristiano/ Equipe
103	05/09/2019	SGCOR	10h/ 45 min	Sala reunião	Amanda, Emanuel, Isadora e Yuri	Gescorp	Hora Cristiano/ Equipe
104	06/09/2019	SGCOR	10h/ 45 min	Sala reunião	Amanda, Emanuel, Isadora e Yuri	Gescorp	Hora Cristiano/ Equipe
105	09/09/2019	SGCOR	10h/ 45 min	Sala reunião	Amanda, Emanuel, Isadora e Yuri	Gescorp	Hora Cristiano/ Equipe
106	10/09/2019	SGCOR	10h/ 45 min	Sala reunião	Amanda, Emanuel, Isadora e Yuri	Gescorp	Hora Cristiano/ Equipe
107	11/09/2019	SGCOR	10h/ 45 min	Sala reunião	Amanda, Emanuel, Isadora e Yuri	Gescorp	Hora Cristiano/ Equipe