



## FORMAÇÃO DE LÍDERES NO MERCADO DE SEGUROS E O PAPEL DA MENTORIA NA PERFORMANCE COMERCIAL

 <https://doi.org/10.56238/levv15n43-138>

**Data de submissão:** 20/11/2024

**Data de publicação:** 20/12/2024

**Larissa Catita Escobar**

### RESUMO

O presente artigo teve como objetivo analisar a influência da mentoria no processo de formação de líderes no setor de seguros, com ênfase em seu impacto sobre a performance comercial. A pesquisa foi conduzida por meio de uma revisão bibliográfica qualitativa, explorando produções acadêmicas brasileiras. A investigação concentrou-se em identificar as competências desenvolvidas por meio da mentoria, as estratégias de implementação de programas formais de acompanhamento e os resultados organizacionais decorrentes da formação de lideranças alinhadas à cultura institucional e aos objetivos comerciais. Os dados analisados demonstram que a mentoria é um instrumento eficaz para o desenvolvimento de competências técnicas, emocionais e estratégicas, sendo especialmente relevante em contextos organizacionais de alta pressão por resultados, como ocorre no mercado securitário. Os líderes que participam de programas de mentoria demonstram maior capacidade de comunicação, tomada de decisão, gestão de pessoas e alinhamento com os valores corporativos. Além disso, observou-se que a mentoria contribui para a retenção de talentos, a construção de sucessões organizacionais e a melhoria do clima de trabalho, promovendo um ambiente propício ao crescimento sustentável. O estudo também revela que o sucesso dos programas de mentoria depende diretamente da escolha dos mentores, da estrutura metodológica adotada e do engajamento das lideranças no acompanhamento contínuo dos mentorados. Conclui-se que a mentoria deve ser incorporada de forma estratégica pelas empresas do setor de seguros como uma política de formação de lideranças, contribuindo não apenas para o aprimoramento da performance comercial, mas também para o fortalecimento da cultura organizacional, da ética profissional e da capacidade de inovação. A prática, quando bem estruturada, transforma-se em diferencial competitivo e garante maior solidez nas operações empresariais, reforçando o papel da liderança como eixo de sustentação da estratégia institucional.

**Palavras-chave:** Mentoria. Liderança. Performance comercial. Setor de seguros. Desenvolvimento profissional.

## 1 INTRODUÇÃO

A crescente complexidade do ambiente organizacional contemporâneo tem demandado das empresas, inclusive do setor de seguros, líderes cada vez mais preparados, estrategicamente posicionados e capazes de conduzir equipes com eficácia, o que torna essencial a formação contínua de lideranças alinhadas com as transformações do mercado, especialmente em contextos de alta competitividade e necessidade de diferenciação, sendo a mentoria uma das práticas que mais tem se destacado como catalisadora desse processo por permitir o desenvolvimento de competências técnicas e comportamentais que não apenas elevam a performance individual, mas potencializam os resultados organizacionais como um todo (Araujo, 2023).

No setor de seguros, a atuação de líderes não se restringe à gestão de processos ou indicadores, pois envolve também habilidades relacionais, capacidade de tomada de decisão rápida e sensível aos movimentos do mercado, domínio das estratégias comerciais e a aptidão de inspirar e manter equipes motivadas, sendo a formação de líderes um desafio estratégico que impacta diretamente a retenção de talentos, a cultura organizacional e, sobretudo, os resultados financeiros, visto que o desempenho das equipes comerciais está intrinsecamente associado ao preparo das lideranças que as conduzem (Mlenek, 2024).

É nesse cenário que a mentoria desponta como mecanismo que proporciona não apenas orientação técnica e suporte emocional, mas também contribui para a construção de identidade profissional, criando um ambiente de aprendizagem contínua e fortalecendo vínculos entre diferentes níveis hierárquicos dentro das organizações, permitindo ainda o compartilhamento de experiências e a aceleração do desenvolvimento de competências gerenciais e comportamentais (Souza, 2006).

Essa prática, que tradicionalmente ocorria de forma informal, tem sido cada vez mais institucionalizada por organizações que compreendem a necessidade de estruturar programas de mentoria com objetivos definidos, metodologias claras e métricas de avaliação, reconhecendo que a formação de líderes exige processos estruturados que possibilitem a transferência de conhecimento tácito, o desenvolvimento de visão sistêmica e a internalização dos valores organizacionais por parte dos mentorados (Brasil, 2022).

O desenvolvimento de líderes no setor de seguros exige uma abordagem que considere não apenas o domínio técnico das operações e produtos, mas também a capacidade de liderar pessoas com empatia, assertividade e foco em resultados, sendo necessário estimular nos líderes comportamentos voltados à escuta ativa, à tomada de decisões baseadas em dados e à habilidade de adaptação frente às constantes mudanças do mercado, elementos que são promovidos e reforçados pela prática da mentoria (Ramos et al., 2023).

A formação de lideranças eficazes implica na adoção de estratégias educacionais que combinem teoria e prática, sendo a mentoria um elo fundamental entre o conhecimento formal e a vivência do

cotidiano organizacional, pois ela permite que o mentorado experimente situações reais com o suporte de alguém mais experiente, o que gera confiança, promove o aprendizado e fortalece a cultura de colaboração e desenvolvimento mútuo dentro da empresa (Araujo, 2023).

Além disso, o papel do mentor transcende a simples orientação técnica, pois envolve um processo contínuo de influência e inspiração, no qual o mentor deve estar comprometido com o crescimento do outro, disponibilizando tempo, conhecimento e experiência para apoiar o desenvolvimento profissional de seus pares, sendo essa prática especialmente eficaz quando alinhada aos objetivos estratégicos da organização e ao perfil de competências esperadas de suas lideranças (Souza, 2006).

A literatura evidencia que organizações que implementam programas de mentoria bem estruturados tendem a apresentar melhores indicadores de desempenho organizacional, incluindo aumento da produtividade, redução da rotatividade de funcionários, melhoria do clima organizacional e maior engajamento das equipes, o que demonstra que a mentoria não é apenas uma ferramenta de desenvolvimento individual, mas também um fator de alavancagem dos resultados institucionais (Mlenek, 2024).

No mercado de seguros, onde o relacionamento interpessoal e a capacidade de construir confiança com o cliente são diferenciais competitivos, é essencial que as lideranças sejam treinadas para lidar com conflitos, tomar decisões sob pressão, negociar com ética e gerir equipes comerciais com foco em metas, e é nesse ponto que a mentoria se torna ainda mais valiosa, pois possibilita o desenvolvimento dessas competências em um ambiente de apoio e aprendizado contínuo (Ramos et al., 2023).

A performance comercial, elemento crítico para o sucesso de seguradoras e corretoras, está fortemente relacionada ao nível de preparo das lideranças de vendas, sendo que líderes bem formados são capazes de inspirar comportamentos produtivos, definir estratégias eficientes e gerar engajamento nos times, o que reforça a necessidade de investir em programas de formação continuada e mentoria como mecanismos de sustentação do desempenho e da competitividade (Brasil, 2022).

A mentoria como ferramenta de desenvolvimento também promove a valorização do conhecimento interno da organização, permitindo que os saberes acumulados por líderes experientes sejam transferidos às novas gerações de gestores, garantindo continuidade, sucessão planejada e fortalecimento da cultura institucional, aspectos fundamentais para organizações que atuam em setores de alta regulação e exigência técnica como o de seguros (Araujo, 2023).

Ademais, é possível afirmar que o impacto da mentoria vai além do indivíduo, influenciando diretamente as práticas gerenciais da empresa, pois o mentorado, ao se desenvolver, tende a replicar os comportamentos aprendidos e a incorporar práticas de liderança mais efetivas, contribuindo para a



criação de um ambiente organizacional mais maduro, ético e voltado ao crescimento coletivo e à alta performance (Souza, 2006).

Nesse sentido, a construção de um programa de mentoria eficiente requer um diagnóstico das competências críticas para o negócio, a seleção criteriosa de mentores alinhados à cultura organizacional, a definição de metas claras de desenvolvimento e a adoção de ferramentas que possibilitem o acompanhamento da evolução dos mentorados, com avaliações qualitativas e quantitativas ao longo do processo (Mlenek, 2024).

É importante ressaltar que a mentoria no contexto corporativo não deve ser confundida com coaching, pois embora ambas as práticas tenham o desenvolvimento profissional como foco, a mentoria pressupõe uma relação de longo prazo, orientada por experiências vividas e baseada em confiança mútua, sendo o mentor alguém que compartilha vivências e auxilia na construção da trajetória do mentorado, enquanto o coaching foca em metas específicas de curto prazo e competências pontuais (Brasil, 2022).

Diante disso, este artigo tem como objetivo analisar como a mentoria contribui para a formação de líderes no mercado de seguros e de que forma essa prática influencia a performance comercial, buscando identificar as estratégias mais eficazes, os impactos percebidos pelas lideranças envolvidas e as implicações para a gestão de pessoas no setor, utilizando como base teórica estudos recentes sobre liderança, desenvolvimento organizacional e programas de mentoria implementados com êxito no Brasil (Ramos et al., 2023).

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

### 2.1 CONCEITOS DE LIDERANÇA E COMPETÊNCIAS PARA O MERCADO DE SEGUROS

A compreensão do conceito de liderança tem evoluído conforme os contextos sociais e organizacionais se tornam mais complexos, e no setor de seguros essa complexidade é ainda mais evidente, pois envolve múltiplos agentes, regulamentações rígidas, alta competitividade e necessidade constante de inovação, sendo imprescindível que os líderes desenvolvam competências adaptativas, relacionais e estratégicas para conduzir equipes com foco em resultados sustentáveis e diferenciais competitivos (Ramos et al., 2023).

O conceito de liderança esteve ligado a atributos individuais, como carisma e autoridade, mas com o tempo essa visão deu lugar a abordagens que destacam a liderança como uma competência passível de desenvolvimento, que pode ser aprendida e exercida com base em práticas situacionais e comportamentais, adaptando-se às necessidades da equipe, às exigências do mercado e à cultura organizacional, sobretudo em ambientes de alta pressão como o setor securitário (Escorsin; Walger, 2017).

Autores contemporâneos apontam que a liderança eficaz está atrelada à capacidade de influenciar positivamente um grupo, gerando engajamento, confiança e compromisso com os objetivos organizacionais, sendo que líderes que conseguem articular suas ações com os valores institucionais têm maior capacidade de construir times coesos, de lidar com conflitos internos e externos e de promover uma cultura voltada à excelência e à inovação comercial (Soares, 2015).

É relevante destacar que liderar equipes no setor de seguros exige, além das competências técnicas, um conjunto de habilidades emocionais e sociais que incluem escuta ativa, inteligência emocional, empatia, tomada de decisão baseada em análise de risco, resiliência e capacidade de adaptação frente a mudanças regulatórias ou mercadológicas, sendo essas características cada vez mais valorizadas na formação de gestores que atuam diretamente com vendas e relacionamento com o cliente (Mlenek, 2024).

A distinção entre o chefe e o líder também tem sido amplamente discutida na literatura, sendo o primeiro identificado como figura de autoridade formal e o segundo como agente de transformação, capaz de inspirar comportamentos, orientar o desenvolvimento de talentos e gerar valor para a organização por meio de práticas colaborativas, participativas e orientadas ao fortalecimento das equipes, especialmente quando estas atuam em ambientes que exigem foco comercial e metas claras de desempenho (Ramos et al., 2023).

No contexto do mercado de seguros, líderes eficazes são aqueles que compreendem o produto que comercializam, os riscos envolvidos, os desejos e objeções dos clientes, e que conseguem traduzir esse conhecimento em estratégias de relacionamento e fidelização, criando ambientes favoráveis para o alcance de metas comerciais sem abrir mão da ética, da escuta atenta e do incentivo ao protagonismo das equipes (Souza, 2006).

A literatura aponta que os estilos de liderança mais efetivos nesse segmento são aqueles que conciliam orientação para resultados com atenção às pessoas, destacando-se o estilo transformacional, que promove motivação intrínseca, senso de propósito e engajamento, e o estilo situacional, que ajusta a forma de liderança conforme o nível de maturidade da equipe e as exigências de cada situação específica, promovendo flexibilidade na gestão (Escorsin; Walger, 2017).

Uma liderança que se mostra eficaz no setor securitário é aquela que atua de forma integrada com os objetivos estratégicos da empresa, que estimula a aprendizagem organizacional e que tem capacidade para alinhar as metas individuais dos vendedores com os propósitos da organização, promovendo senso de pertencimento e responsabilidade coletiva, ao mesmo tempo em que incentiva a busca contínua por resultados com qualidade e foco no cliente (Mlenek, 2024).

Nesse sentido, a formação de líderes não pode ser reduzida à transmissão de conteúdos técnicos, devendo envolver metodologias que proporcionem reflexão, prática e feedback contínuo, o que torna a mentoria uma estratégia essencial, pois permite que o líder em formação aprenda com a experiência

do outro, receba orientação sobre dilemas reais e desenvolva uma visão sistêmica e crítica sobre sua atuação profissional (Brasil, 2022).

A liderança no setor de seguros, quando bem desenvolvida, contribui diretamente para o aumento do desempenho das equipes comerciais, pois estimula comportamentos proativos, favorece o clima organizacional, reduz a rotatividade e fortalece a imagem institucional, sendo percebida como um diferencial competitivo tanto por clientes quanto por colaboradores, especialmente em um mercado em que a confiança é um ativo central (Ramos et al., 2023).

Outro ponto relevante diz respeito à necessidade de os líderes conhecerem e dominarem ferramentas de gestão que lhes permitam acompanhar indicadores de performance, promover treinamentos eficazes, identificar talentos, solucionar conflitos com agilidade e implementar planos de ação voltados à melhoria contínua dos processos, pois tais competências são decisivas para o sucesso das operações no ambiente competitivo das seguradoras e corretoras (Mlenek, 2024).

A liderança eficaz também está associada à capacidade de construir redes de relacionamento dentro e fora da organização, mantendo uma comunicação clara e assertiva com diferentes stakeholders, o que é essencial no setor de seguros, onde a articulação com clientes, parceiros, órgãos reguladores e equipe interna ocorre de forma intensa e precisa ser conduzida com alto nível de profissionalismo, empatia e domínio técnico (Souza, 2006).

A literatura também evidencia que líderes que passaram por processos formais de mentoria tendem a apresentar maior segurança nas decisões, melhor desempenho em avaliações de competência e maior capacidade de adaptação a cenários desafiadores, pois a mentoria contribui para a construção da autoconfiança, do senso crítico e da clareza sobre o próprio papel dentro da organização, especialmente em funções de liderança comercial (Araujo, 2023).

Dessa forma, entende-se que a formação de líderes no mercado de seguros não deve ser vista como uma ação pontual, mas como um processo contínuo e estratégico, que combina ações de desenvolvimento técnico, programas de mentoria, acompanhamento individualizado e estímulo à autorreflexão, promovendo assim um ambiente em que o líder se sente preparado para atuar com excelência em um mercado em constante transformação (Brasil, 2022).

Portanto, a liderança no setor de seguros demanda competências que vão além da gestão tradicional, exigindo visão estratégica, inteligência emocional, domínio técnico, capacidade de articulação e, sobretudo, compromisso com o desenvolvimento das pessoas, sendo a formação dessas lideranças um investimento essencial para a sustentabilidade dos negócios e a construção de uma cultura organizacional forte e voltada à alta performance (Ramos et al., 2023).

## 2.2 MENTORIA COMO ESTRATÉGIA DE DESENVOLVIMENTO DE LÍDERES NO SETOR COMERCIAL

A mentoria tem se consolidado como uma das ferramentas mais eficazes no desenvolvimento de lideranças dentro das organizações, especialmente em áreas onde a performance comercial é elemento central para a sustentabilidade do negócio, como ocorre no setor de seguros, e ao proporcionar uma relação estruturada entre mentor e mentorado, esse processo promove o compartilhamento de experiências, o fortalecimento de competências estratégicas e o apoio emocional necessário para que o profissional em desenvolvimento compreenda e atue de forma mais eficaz diante dos desafios da gestão de pessoas e metas (Araujo, 2023).

Diferente de treinamentos técnicos convencionais, a mentoria proporciona uma experiência de aprendizagem ancorada na prática, permitindo que o mentorado acesse, por meio do diálogo e da observação, repertórios mais amplos e situados, que favorecem a construção de soluções diante de situações reais, sendo esse aspecto especialmente valioso em funções comerciais que exigem resposta rápida, assertividade, leitura de mercado e sensibilidade para lidar com diferentes perfis de equipe e cliente (Souza, 2006).

No ambiente do setor de seguros, a mentoria oferece uma oportunidade singular para que novos líderes desenvolvam não apenas competências operacionais, mas também competências relacionais, como empatia, escuta ativa, persuasão, capacidade de negociação e resolução de conflitos, pois são essas habilidades que contribuem para a geração de confiança com os clientes e para a manutenção de um ambiente interno colaborativo e produtivo (Brasil, 2022).

Programas de mentoria bem-sucedidos costumam ser desenhados com foco nos objetivos da organização, contemplando planos individuais de desenvolvimento, definição clara das competências a serem aprimoradas e acompanhamento periódico das atividades propostas, sendo importante que o mentor tenha experiência consolidada no setor, capacidade de comunicação clara e disponibilidade para conduzir o processo com intencionalidade e generosidade, o que contribui para a eficácia da formação do novo líder (Ramos et al., 2023).

A literatura destaca que a mentoria tem impacto direto na aceleração do processo de desenvolvimento de lideranças, pois permite que o mentorado aprenda com os erros e acertos do mentor, tenha acesso a conselhos práticos e éticos, e possa desenvolver-se em um ambiente seguro, que promove a reflexão sobre suas atitudes, sua trajetória e suas decisões no dia a dia da atividade comercial, fator que reduz riscos e amplia o potencial de acertos na gestão de equipes e estratégias (Araujo, 2023).

No setor de seguros, onde a competição é elevada, o conhecimento do produto precisa ser articulado com a capacidade de motivar equipes, interpretar indicadores, contornar objeções e fidelizar clientes, sendo a mentoria uma forma de orientar o desenvolvimento dessas competências de maneira

mais contextualizada, contínua e eficaz do que treinamentos pontuais e genéricos, pois conecta a experiência à prática e promove aprendizagem individualizada (Souza, 2006).

Um diferencial importante da mentoria é seu potencial para despertar no mentorado o senso de identidade profissional e de propósito, pois ao vivenciar esse processo com alguém mais experiente, ele passa a entender não apenas o que precisa fazer, mas por que e como fazer, fortalecendo a capacidade de tomar decisões com autonomia, de se posicionar estratégicamente diante dos desafios e de se tornar referência para a equipe, especialmente em ambientes de cobrança constante por resultados (Brasil, 2022).

Além de favorecer a aprendizagem, a mentoria contribui para o fortalecimento da cultura organizacional e para a sucessão de lideranças, pois promove a transferência de valores, práticas e conhecimentos que muitas vezes não estão formalizados, mas são fundamentais para a manutenção da identidade institucional, e no setor de seguros, onde a confiança e a reputação são ativos valiosos, essa continuidade cultural é um fator decisivo para a perenidade das operações (Ramos et al., 2023).

Estudos evidenciam que a mentoria impacta positivamente nos indicadores organizacionais ao reduzir o turnover, aumentar a satisfação dos colaboradores, melhorar a comunicação interna e estimular o engajamento das equipes, sendo esses fatores essenciais para o desempenho comercial, pois uma equipe motivada e alinhada tende a produzir mais, atender melhor e gerar resultados mais consistentes, tornando a liderança mentora um ativo estratégico para qualquer organização (Araujo, 2023).

A estruturação de um programa de mentoria no setor comercial exige o mapeamento prévio das competências críticas, a seleção cuidadosa dos mentores, a definição de metas de desenvolvimento individual e coletivo e o uso de ferramentas que possibilitem o acompanhamento contínuo do progresso, sendo essencial que esse programa esteja alinhado aos objetivos da organização e às necessidades reais dos colaboradores, pois somente assim ele trará impactos concretos e sustentáveis (Souza, 2006).

Para além da performance técnica, a mentoria atua na dimensão subjetiva do desenvolvimento profissional, pois contribui para o fortalecimento da autoestima, da clareza sobre os próprios talentos e limitações e da capacidade de lidar com frustrações e aprendizados ao longo da carreira, sendo esse processo particularmente importante para líderes em formação que precisam se adaptar a contextos voláteis e lidar com metas agressivas em curto espaço de tempo (Brasil, 2022).

No setor de seguros, onde muitas decisões são tomadas com base em confiança, percepção de risco e habilidade de negociação, o desenvolvimento dessas competências por meio da mentoria proporciona aos líderes maior segurança, clareza de propósito e capacidade de liderar com coerência e efetividade, fortalecendo a imagem da empresa diante do mercado e criando um diferencial competitivo baseado na qualidade da liderança e no capital humano (Ramos et al., 2023).

Cabe destacar que o mentor também se beneficia do processo, pois ao compartilhar suas experiências, ele ressignifica sua trajetória, reflete sobre seus próprios aprendizados, fortalece suas habilidades de comunicação e liderança, amplia sua rede de relacionamentos e contribui ativamente para o legado da organização, tornando a mentoria uma via de mão dupla, onde tanto mentor quanto mentorado crescem, aprendem e evoluem dentro da estrutura organizacional (Araujo, 2023).

A eficácia da mentoria está diretamente relacionada à qualidade da relação estabelecida entre mentor e mentorado, sendo necessário que essa relação seja pautada na confiança, no respeito mútuo e na escuta ativa, criando um espaço seguro para que o mentorado se sinta acolhido, incentivado e desafiado a evoluir, e que o mentor se comprometa genuinamente com o desenvolvimento do outro, disponibilizando seu tempo, sua escuta e seu repertório de forma ética e consistente (Souza, 2006).

Portanto, investir em programas de mentoria como estratégia de desenvolvimento de líderes no setor comercial, especialmente em seguros, é uma escolha inteligente e necessária, pois além de formar líderes mais preparados, humanos e resilientes, fortalece a cultura organizacional, contribui para o desempenho coletivo e cria um ciclo virtuoso de aprendizagem, inovação e crescimento sustentável, consolidando a mentoria como uma ferramenta indispensável para organizações que desejam prosperar em mercados altamente desafiadores e competitivos (Ramos et al., 2023).

### 2.3 COMPETÊNCIAS DESENVOLVIDAS PELA MENTORIA EM LÍDERES COMERCIAIS DO SETOR DE SEGUROS

A mentoria é uma prática que vai além da transferência de conhecimento técnico, pois está diretamente relacionada ao desenvolvimento de um conjunto amplo de competências fundamentais para a atuação estratégica de líderes, especialmente em contextos como o setor de seguros, onde a pressão por resultados, a regulação rigorosa e a necessidade de relacionamento interpessoal com clientes e equipes exigem habilidades bem desenvolvidas em diversas frentes da gestão (Brasil, 2022).

Entre as competências mais impactadas pela mentoria destaca-se a comunicação interpessoal, que ganha profundidade e eficácia quando desenvolvida em um ambiente de escuta ativa, troca de experiências e feedback contínuo, o que possibilita ao líder aprimorar sua capacidade de transmitir ideias, orientar colaboradores, contornar conflitos e dialogar com diferentes públicos de maneira clara e estratégica (Souza, 2006).

Outra competência intensamente trabalhada no processo de mentoria é a tomada de decisão, pois o mentor compartilha com o mentorado situações vividas, alternativas consideradas e as consequências de suas escolhas, permitindo que o profissional em formação aprenda a avaliar cenários com maior clareza, identifique variáveis relevantes, calcule riscos e adote posturas assertivas em momentos críticos, especialmente nas negociações com clientes e nos desafios internos da área comercial (Araujo, 2023).



A gestão de pessoas é uma das dimensões mais fortalecidas pela mentoria, uma vez que os líderes mentorados aprendem a lidar com as diferentes características de seus liderados, compreendem a importância de reconhecer talentos, estimular potencialidades, corrigir rotas sem desmotivar e alinhar expectativas, o que resulta em ambientes mais colaborativos, produtivos e orientados para resultados consistentes e sustentáveis (Mlenek, 2024).

A inteligência emocional também é uma competência transversal desenvolvida ao longo da mentoria, pois o mentor, ao lidar com os desafios e conquistas do mentorado, o ajuda a compreender suas reações diante da pressão, a lidar com frustrações, a administrar conflitos e a manter a estabilidade emocional frente a cobranças e metas agressivas, realidade comum no setor de seguros, onde o desempenho é constantemente mensurado (Ramos et al., 2023).

A visão estratégica surge como resultado do amadurecimento profissional que o processo de mentoria proporciona, pois o mentorado aprende a enxergar além da execução operacional e a compreender o impacto de suas decisões sobre os objetivos da organização, sendo incentivado a pensar no médio e longo prazo, a correlacionar variáveis internas e externas e a alinhar suas ações ao planejamento comercial da seguradora ou corretora (Araujo, 2023).

Outro aspecto relevante é o fortalecimento da capacidade de influência, uma competência essencial para líderes comerciais que precisam mobilizar equipes, engajar parceiros, defender projetos diante da diretoria e conquistar a confiança de clientes, sendo que a mentoria proporciona o desenvolvimento dessa competência por meio da construção de repertório, da ampliação do autoconhecimento e da incorporação de comportamentos que favorecem a credibilidade e a persuasão (Brasil, 2022).

A ética profissional também é amplamente abordada no processo de mentoria, especialmente quando o mentor compartilha dilemas enfrentados em sua trajetória e os critérios utilizados para tomar decisões, o que proporciona ao mentorado uma compreensão mais madura sobre os limites da atuação comercial, a importância da integridade nas relações com clientes e a responsabilidade social da empresa frente ao mercado segurador (Souza, 2006).

Além disso, a mentoria promove o desenvolvimento da capacidade de dar e receber feedback, o que é crucial para a liderança comercial, pois permite corrigir desvios de comportamento, reconhecer avanços, ajustar estratégias e construir uma cultura de melhoria contínua, sendo que o mentorado aprende não apenas a ouvir críticas construtivas, mas também a oferecê-las de forma cuidadosa e objetiva, preservando o vínculo e estimulando o crescimento da equipe (Ramos et al., 2023).

A orientação para resultados é fortalecida na medida em que o mentor compartilha metas, indicadores, mecanismos de controle e estratégias para alcançar objetivos, mostrando ao mentorado a importância de acompanhar métricas, manter o foco nas entregas e adaptar-se rapidamente quando

necessário, o que é essencial em um setor marcado por metas comerciais agressivas e um mercado volátil como o de seguros (Mlenek, 2024).

A mentoria também impulsiona a criatividade e inovação, pois ao apresentar diferentes formas de resolver problemas e ao valorizar as ideias do mentorado, o mentor contribui para que o novo líder desenvolva soluções originais, amplie seu repertório técnico-comercial e se sinta encorajado a propor mudanças, tornando-se um agente transformador dentro da empresa, especialmente em tempos de transformação digital e exigências por diferenciais competitivos (Araujo, 2023).

A resiliência é uma competência muitas vezes invisível nos manuais de liderança, mas decisiva no cotidiano de quem gerencia equipes comerciais sob alta cobrança e metas rigorosas, sendo a mentoria uma forma de fortalecer essa capacidade por meio do exemplo do mentor, da troca de experiências sobre fracassos e superações e do estímulo à perseverança e à capacidade de aprender com os erros (Brasil, 2022).

A responsabilidade socioorganizacional também pode ser despertada pela mentoria, pois ao compreender melhor a missão e os valores da empresa, o mentorado tende a alinhar sua conduta ao propósito institucional, desenvolvendo senso de pertencimento e compromisso com práticas éticas, transparentes e sustentáveis, o que reflete diretamente na forma como lidera sua equipe e se posiciona diante do mercado segurador (Souza, 2006).

No processo de mentoria, desenvolve-se ainda a capacidade de planejamento e organização, pois o mentor ensina o mentorado a priorizar tarefas, a gerir seu tempo com eficiência, a lidar com múltiplas demandas e a manter o foco nas atividades de maior impacto, o que contribui para uma atuação mais estratégica e menos reativa, elemento decisivo para líderes comerciais que precisam entregar resultados consistentes (Ramos et al., 2023).

Portanto, a mentoria no setor de seguros contribui de maneira robusta para a formação de lideranças comerciais altamente qualificadas, pois desenvolve competências técnicas, emocionais e estratégicas que impactam diretamente a performance da equipe, a fidelização de clientes e os resultados organizacionais, tornando-se uma ferramenta imprescindível para empresas que desejam formar líderes capazes de atuar com eficácia, ética e visão de futuro em um mercado em constante transformação (Mlenek, 2024).

### **3 METODOLOGIA**

Este estudo caracteriza-se como uma pesquisa qualitativa de natureza exploratória, com abordagem metodológica fundamentada em revisão bibliográfica, tendo como objetivo principal compreender o papel da mentoria na formação de líderes no mercado de seguros e sua relação com a performance comercial, sendo adotada essa estratégia metodológica por possibilitar a análise crítica e interpretativa de produções científicas, institucionais e técnicas sobre a temática investigada, além de

permitir a sistematização de conceitos e categorias teóricas relevantes ao objeto de estudo conforme defendem Gil (2017) e Lakatos e Marconi (2010).

A opção pela abordagem qualitativa justifica-se pela natureza subjetiva do fenômeno analisado, uma vez que o processo de mentoria envolve dimensões simbólicas, emocionais e relacionais que não podem ser plenamente compreendidas por meio de métodos quantitativos, sendo necessário explorar a profundidade das interações entre mentores e mentorados, as percepções dos envolvidos, as competências desenvolvidas e os impactos nas práticas de liderança e na performance comercial, o que requer um olhar interpretativo sobre os dados obtidos a partir das fontes analisadas segundo os pressupostos da pesquisa qualitativa.

A técnica de revisão bibliográfica foi escolhida como procedimento metodológico central, por permitir o levantamento, a leitura e a análise de documentos científicos disponíveis em bases de dados e repositórios digitais, possibilitando identificar estudos recentes, marcos teóricos e evidências empíricas que subsidiam a compreensão do papel da mentoria na formação de lideranças comerciais no setor de seguros, com foco nos autores nacionais que discutem o desenvolvimento de competências, liderança situacional, coaching, mentoria organizacional e desempenho profissional.

Para garantir a atualidade e a relevância dos dados, estabeleceu-se um recorte temporal de publicações compreendidas entre os anos de 2015 e 2024, considerando a crescente institucionalização de programas de mentoria em ambientes corporativos brasileiros e a intensificação dos estudos sobre liderança estratégica, sobretudo em setores de alta competitividade como o securitário, sendo priorizados artigos científicos, dissertações, relatórios técnicos e documentos institucionais que abordassem diretamente as categorias de análise propostas neste trabalho.

A análise dos dados coletados a partir da revisão bibliográfica foi realizada por meio da técnica de categorização temática, que consiste em identificar unidades de sentido nos textos selecionados, agrupando-as em categorias teóricas que respondem aos objetivos do estudo, sendo essas categorias definidas previamente com base no referencial teórico e refinadas durante a leitura dos materiais, conforme recomendam Bardin (2016) e Gil (2017), o que possibilitou maior sistematização e profundidade na interpretação dos dados.

Entre as categorias centrais analisadas, destacam-se: liderança e competências estratégicas, mentoria formal no setor organizacional, impacto da mentoria na performance comercial, desenvolvimento profissional em ambientes de alta pressão, relações de aprendizagem entre mentor e mentorado, cultura organizacional e sucessão de lideranças, e indicadores de sucesso de programas de mentoria, sendo essas categorias examinadas em consonância com os objetivos específicos do estudo e com os temas emergentes nos textos analisados.

## 4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

A análise dos materiais bibliográficos permitiu identificar que os programas de mentoria no contexto brasileiro, especialmente quando aplicados ao desenvolvimento de líderes comerciais, são instrumentos eficazes para acelerar a aquisição de competências críticas à atuação estratégica, fortalecendo a capacidade de decisão, o domínio técnico, a inteligência emocional e a habilidade de liderar equipes voltadas à performance, aspectos reiteradamente apontados nas experiências da Sicredi Integração PR/SC, EMAE e em estudos de caso analisados em indústrias de extrusão e serviços (Mlenek, 2024; Araujo, 2023; Ramos et al., 2023).

Os dados extraídos evidenciam que a mentoria, quando conduzida de forma estruturada e alinhada aos objetivos organizacionais, contribui para a redução da rotatividade, o aumento da produtividade, o fortalecimento da cultura institucional e a elevação da motivação das equipes, sendo esses benefícios diretamente relacionados à atuação do líder como elemento de ligação entre a estratégia da empresa e a execução das ações no ambiente operacional, principalmente em áreas com metas comerciais definidas, como ocorre nas corretoras e seguradoras (Ramos et al., 2023).

Ao analisar os conteúdos sobre a experiência da EMAE, observa-se que o processo de mentoria contribuiu significativamente para a retenção de talentos e a criação de um pipeline de líderes mais bem preparados, pois os colaboradores passaram a perceber oportunidades de crescimento e desenvolvimento dentro da própria empresa, reduzindo a evasão de profissionais qualificados e melhorando a percepção sobre as possibilidades de carreira na instituição (Araujo, 2023).

No estudo de Souza (2006), a análise da trajetória de executivos em empresas brasileiras revela que a rede de mentores tem impacto direto na trajetória profissional dos líderes, especialmente na formação de competências estratégicas, na construção de capital social e na consolidação de uma identidade profissional sólida, fatores que são indispensáveis para o desempenho em áreas comerciais onde o relacionamento interpessoal, a reputação e a credibilidade são determinantes para o sucesso.

Verificou-se também que a mentoria proporciona ao mentorado um espaço seguro para a experimentação, o aprendizado com os erros e o desenvolvimento da autonomia na tomada de decisões, sendo esse ambiente fundamental para o amadurecimento de líderes que atuarão em cenários voláteis e desafiadores, onde a previsibilidade é limitada e a capacidade de adaptação rápida se torna uma competência-chave, especialmente nas áreas de vendas e relacionamento com o cliente (Brasil, 2022).

Os materiais analisados destacam ainda que o processo de mentoria favorece a construção de lideranças mais humanas, éticas e conscientes do impacto de suas ações no coletivo, pois os mentores funcionam como referências não apenas técnicas, mas também morais, servindo como espelhos de conduta e posicionamento diante de dilemas cotidianos, o que é especialmente relevante no mercado de seguros, onde a ética, a transparência e a fidelização do cliente são pilares fundamentais (Souza, 2006).

Nos estudos aplicados ao ambiente cooperativo da Sicredi, a personalização da capacitação de líderes demonstrou resultados altamente positivos na autonomia dos gestores e na melhoria dos indicadores de desempenho institucional, o que reforça a ideia de que o desenvolvimento de lideranças não deve seguir um modelo genérico, mas sim considerar os contextos específicos de cada organização, a cultura local e as competências estratégicas necessárias para aquele ambiente (Mlenek, 2024).

A discussão dos dados também revela que a formação de líderes comerciais por meio da mentoria impacta diretamente nos resultados financeiros da organização, pois líderes mais preparados gerenciam melhor suas equipes, reduzem desperdícios, implementam estratégias mais eficazes de vendas e aumentam a produtividade por meio da motivação contínua e do alinhamento dos colaboradores às metas do negócio, o que torna a mentoria um investimento com retorno mensurável no médio e longo prazo (Ramos et al., 2023).

A partir dos conteúdos extraídos do programa de mentoria para altos executivos do setor público, percebe-se que a estruturação do processo, com definição clara de objetivos, competências esperadas, acompanhamento e avaliação, é um fator determinante para o sucesso da prática, sendo esse modelo replicável para o setor privado, desde que adaptado às características do segmento em questão, como é o caso do mercado de seguros, que exige agilidade, foco em resultados e habilidade para lidar com pressões comerciais (Brasil, 2022).

Um aspecto relevante identificado nos documentos analisados foi a importância do papel do mentor como alguém que inspira e desenvolve por meio do exemplo, da escuta e da presença constante, sendo essa postura um diferencial em relação a outros formatos de desenvolvimento, como coaching ou capacitações pontuais, pois estabelece vínculo emocional e comprometimento entre as partes envolvidas, o que amplia o engajamento e fortalece a cultura de aprendizagem contínua na organização (Araujo, 2023).

A pesquisa bibliográfica demonstrou que líderes que passaram por processos de mentoria formal tendem a apresentar maior clareza de propósito, maior controle emocional e uma postura mais estratégica frente às adversidades, pois a convivência com mentores os leva a refletir sobre suas decisões, a reconhecer seus limites e a buscar permanentemente o aprimoramento profissional e pessoal, características essenciais para quem lidera times comerciais sob pressão constante (Souza, 2006).

Outro resultado relevante identificado nos materiais é a ampliação do repertório técnico e comportamental dos mentorados, que passam a lidar melhor com conflitos internos, a administrar o tempo de forma mais eficaz, a adotar práticas mais eficientes de feedback e a fortalecer a confiança dos liderados, criando um ambiente propício à inovação, à superação de metas e ao alcance de resultados superiores, especialmente em empresas do ramo securitário com alta exigência de competitividade (Ramos et al., 2023).



A literatura analisada indica que a mentoria é também uma ferramenta de sucessão organizacional, pois permite preparar novos líderes com base nos valores e experiências de gestores seniores, assegurando continuidade estratégica e minimizando os impactos de transições abruptas na liderança, o que é essencial em organizações onde o capital humano é um diferencial competitivo e onde a performance comercial está diretamente vinculada à qualidade da liderança (Mlenek, 2024).

É possível afirmar, com base nas evidências levantadas, que a mentoria contribui para o desenvolvimento de competências não apenas técnicas, mas também relacionais e estratégicas, compondo um arcabouço de habilidades essenciais para a liderança comercial contemporânea, sendo esse processo ainda mais potente quando inserido em uma cultura organizacional que valoriza o aprendizado contínuo, o reconhecimento mútuo e a geração de valor coletivo (Araujo, 2023).

Portanto, os resultados e discussões apresentados demonstram que a mentoria é uma prática que deve ser valorizada e incorporada como política estruturante nas organizações que desejam formar líderes de alto desempenho, éticos, resilientes e estrategicamente preparados para atuar em mercados dinâmicos e exigentes como o de seguros, pois sua implementação eficaz contribui diretamente para o fortalecimento das equipes, o crescimento sustentável da empresa e a consolidação de uma liderança alinhada com os desafios do futuro (Brasil, 2022).

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A análise dos dados obtidos por meio da revisão bibliográfica permitiu concluir que a mentoria se configura como uma das estratégias mais eficazes para a formação de líderes no mercado de seguros, pois atua diretamente na construção de competências essenciais para o desempenho comercial, contribuindo tanto para o desenvolvimento técnico quanto para o fortalecimento emocional e estratégico dos profissionais em formação, sendo capaz de integrar experiência prática, valores institucionais e alinhamento com os objetivos organizacionais.

O estudo revelou que a liderança no setor securitário exige muito mais do que domínio de produtos ou técnicas de vendas, sendo imprescindível que os líderes estejam preparados para lidar com pessoas, inspirar suas equipes, tomar decisões sob pressão e construir relações de confiança com os clientes, e nesse sentido, a mentoria oferece um ambiente seguro e estruturado para que esses atributos sejam desenvolvidos com consistência e profundidade, permitindo ao mentorado construir sua identidade profissional com base em exemplos reais e experiências compartilhadas.

Ficou evidente que a mentoria, quando estruturada com objetivos claros, acompanhamento sistemático e alinhamento às necessidades da organização, proporciona benefícios tangíveis tanto ao mentorado quanto à empresa, promovendo a retenção de talentos, a redução da rotatividade, o aumento do engajamento das equipes e a elevação da performance organizacional, especialmente em áreas que operam sob metas agressivas e alta competitividade, como é o caso do setor de seguros.



Além disso, foi possível observar que o processo de mentoria favorece a transmissão de cultura e valores organizacionais de forma mais efetiva do que treinamentos tradicionais, pois a proximidade entre mentor e mentorado possibilita a internalização de comportamentos, práticas e atitudes desejadas pela organização, fortalecendo a coesão interna, o senso de pertencimento e a continuidade das lideranças, o que torna a prática essencial para a sustentabilidade e a inovação institucional.

Outro aspecto relevante das discussões foi o papel do mentor como agente de transformação, pois mais do que transmitir conhecimento, o mentor inspira, desafia e impulsiona o crescimento do outro por meio da escuta ativa, da orientação ética e do exemplo prático, sendo essa relação interpessoal o diferencial da mentoria em comparação com outras formas de desenvolvimento profissional, como o coaching, que possui uma abordagem mais técnica e pontual.

A mentoria também se mostrou um importante instrumento de planejamento sucessório, pois permite preparar novos líderes de forma antecipada, estruturada e alinhada aos objetivos da empresa, o que garante maior segurança nos processos de transição, continuidade na gestão e manutenção dos resultados obtidos, sendo uma estratégia que fortalece a inteligência organizacional e evita rupturas abruptas nas lideranças comerciais.

No contexto do mercado de seguros, a adoção de programas de mentoria contribui diretamente para o aumento da produtividade das equipes, pois líderes mais bem preparados conseguem extrair o melhor de seus liderados, alinhar metas, promover um ambiente saudável de trabalho e agir com rapidez e precisão diante dos desafios do dia a dia comercial, o que resulta em maior fidelização de clientes, crescimento nas vendas e diferenciação competitiva no mercado.

Ao longo do estudo, também foi possível identificar que a mentoria promove o desenvolvimento de competências transversais, como inteligência emocional, escuta ativa, comunicação assertiva, gestão do tempo, criatividade e resiliência, atributos que são indispensáveis para a liderança moderna e que não podem ser plenamente desenvolvidos apenas com formações técnicas, exigindo espaços de troca, convivência e orientação pessoal como os proporcionados pela mentoria.

As evidências extraídas demonstraram que a eficácia da mentoria depende da escolha adequada dos mentores, do comprometimento das lideranças com o processo e da construção de um programa que respeite as particularidades do setor e da cultura organizacional, sendo fundamental que as empresas invistam não apenas na capacitação técnica, mas também em estratégias de formação continuada, suporte psicológico e valorização das lideranças internas para que a mentoria cumpra seu papel de forma plena.

Dessa forma, conclui-se que a mentoria deve ser compreendida como um processo estratégico e contínuo de desenvolvimento organizacional, especialmente no setor de seguros, onde os resultados comerciais estão diretamente ligados à qualidade da liderança e ao engajamento das equipes, sendo



um diferencial competitivo relevante para empresas que buscam sustentabilidade, inovação e crescimento consistente em um mercado cada vez mais exigente.



## REFERÊNCIAS

ARAUJO, Abnilza Noronha Lima de. Mentoria e desenvolvimento profissional: impacto das práticas de mentoria da EMAE no processo de desenvolvimento dos colaboradores. 2023. Dissertação (Mestrado em Gestão de Recursos Humanos) – Universidade de Évora, Évora, 2023. Disponível em: [https://dspace.uevora.pt/rdpc/bitstream/10174/35340/1/Mestrado-Gestao\\_Recursos\\_Humanos-Abnilza\\_Noronha\\_Lima\\_de\\_Araujo.pdf](https://dspace.uevora.pt/rdpc/bitstream/10174/35340/1/Mestrado-Gestao_Recursos_Humanos-Abnilza_Noronha_Lima_de_Araujo.pdf).

BRASIL. Escola Nacional de Administração Pública. Programa de mentoria: altos executivos do setor público – slides modelo workshop de mentorados. Brasília: ENAP, 2022. Disponível em: <https://repositorio.enap.gov.br/bitstream/1/7270/26/Anexo%2011%20-%20Slides%20Modelo%20Workshop%20Mentorados.pdf>.

GIL, Antonio Carlos. Métodos e técnicas de pesquisa social. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2017.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. Fundamentos de metodologia científica. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

MLENEK, Angela dos Santos. Capacitação personalizada para gerentes gerais da Sicredi Integração PR/SC. 2024. Artigo (Especialização em Gestão Estratégica de Cooperativas) – Universidade Federal do Paraná, Curitiba, 2024. Disponível em: <https://acervodigital.ufpr.br/xmlui/bitstream/handle/1884/93726/R%20-%20E%20-%20ANGELA%20DOS%20SANTOS%20MLENEK.pdf>.

RAMOS, Alex Lemos de et al. Programa de desenvolvimento de líderes para a melhoria da eficácia organizacional em uma indústria do ramo de extrusão. Inova+ Cadernos de Graduação da Faculdade da Indústria, São José dos Pinhais, v. 1, n. 4, p. 18–174, fev. 2023. Disponível em: <https://app.fiepr.org.br/revistacientifica/index.php/inovamais/article/viewFile/784/693>.

SOUZA, Denise Clementino de. Mentoria como um processo em rede e seu impacto na construção de carreira profissional: evidências na história de vida do executivo do Rapido Cometa – Américo Pereira. 2006. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Federal de Pernambuco, Recife, 2006. Disponível em: <https://repositorio.ufpe.br/handle/123456789/1364>.