

PERCEPÇÕES DOS MULTIPLICADORES INTERNOS DO CONHECIMENTO SOBRE OS PROCESSOS DE APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL DOS QUAIS SÃO AGENTES

Autora: Maria Vanessa Prates Cassal¹

Orientadora: Prof.^a Dr.^a Débora Azevedo²

¹Universidade do Vale do Rio dos Sinos – UNISINOS
MBA de Gestão em Negócios de Saúde
E-mail: vanessa_cassal@yahoo.com.br

²Universidade do Vale do Rio dos Sinos – UNISINOS
Doutora em Administração – Recursos Humanos
E-mail: deboraca@unisinos.br

RESUMO

A temática do conhecimento e a discussão de estratégias que fomentam a aprendizagem no ambiente de trabalho ganham importância no atual contexto organizacional que se caracteriza por rápidas mudanças. O presente artigo tem como objetivo analisar o papel dos profissionais que atuam como Multiplicadores do Conhecimento na promoção da aprendizagem em um Hospital da Região Metropolitana de Porto Alegre, buscando caracterizar a atuação destes e suas percepções sobre os processos e identificar competências necessárias para este papel. Foi realizado um estudo descritivo, com base em uma pesquisa quantitativa, através do método de pesquisa Survey. Como resultados identificou-se que os Multiplicadores compreendem a importância da função que desempenham e mostram-se comprometidos, assumindo o papel de agentes na transmissão do conhecimento organizacional tanto nos momentos de aprendizagem formal quanto informal. Com relação às competências necessárias para atuação neste papel, verificou-se grande importância atribuída às competências de Comunicação, Responsabilidade, Organização, Planejamento e Postura.

ABSTRACT

The theme of knowledge and discuss strategies that promote learning in the workplace gain importance in the current organizational context characterized by rapid change. This article aims to analyze the role of professionals working as Knowledge Multipliers in promoting learning in a hospital in the metropolitan region of Porto Alegre, seeking to characterize the performance of these and their perceptions about the processes and identify skills needed for this role. a descriptive study was based on a quantitative survey by the Survey research method. As a result it was found that the Multipliers understand the importance of their role and show themselves committed, assuming the role of agents in the transmission of organizational knowledge both in times of formal and informal learning. Regarding the skills needed to act in this role, there was great emphasis on communication skills, responsibility, organization, planning and posture.

1. INTRODUÇÃO

O contexto organizacional atual caracteriza-se por rápidas mudanças, onde a introdução de novas tecnologias e metodologias se dá de forma constante, e a necessidade de gerenciar o conhecimento e oportunizar ambientes de aprendizagem tornam-se fatores estratégicos na busca de vantagem competitiva, produtividade e inovação (BORGES-ANDRADE; ABBAD; MOURÃO, 2008; OLIVEIRA JR, 2001). Neste sentido, as organizações demandam profissionais que, além de ter um bom nível de conhecimento, estejam dispostos a aprender e sejam capazes de atuar de forma sistêmica, articulada e integrada com os demais profissionais (JÚNIOR; MOURÃO, 2011).

Neste cenário a temática do conhecimento e a discussão de estratégias que fomentam a aprendizagem no ambiente de trabalho ganham importância, visto que é a capacidade de aprender que permite desenvolver novas competências capazes de manter a competitividade, sustentabilidade e sobrevivência nas organizações (DAVENPORT; PRUSAK, 2003). Considerando o conhecimento organizacional como algo complexo, que é criado e modificado nas interações humanas, e, desta forma, carregado de valores e crenças, difícil de ser expresso em palavras e de forma lógica, este se torna um dos principais ativos estratégicos da organização e traz à empresa a necessidade de atuar como agente organizador deste conhecimento (OLIVEIRA, 2001). A partir do pressuposto de que o conhecimento organizacional é gerado à medida que os profissionais interagem em seu ambiente de trabalho, absorvem informações e as transformam, “tanto a aquisição como a socialização do conhecimento dos indivíduos nas organizações ocorreria em processos formais e informais ao longo do próprio trabalho, em interações com clientes ou fornecedores, em reuniões, em eventos etc.” (BORGES-ANDRADE; ABBAD; MOURÃO, 2008, p.116).

Transpondo-se estes aspectos para a área hospitalar, destaca-se a importância dos processos de aprendizagem neste segmento, que se caracteriza como um ambiente de alta complexidade, pois é composto de conhecimento especializado e sofisticado, onde existe grande exigência relativa à padronização de processos, excelência e melhoria contínua, além de constante estímulo à inovação. Trata-se de um segmento regulado pelo paradigma científico visto que, são realizadas muitas pesquisas neste ambiente buscando a descoberta de melhores tratamentos, bem como o incremento tecnológico que é inserido nos novos procedimentos com o objetivo de alcançar patamares mais elevados de segurança e qualidade na assistência que é oferecida ao paciente. Isso implica na necessidade de que os profissionais que atuam nesse segmento estejam cada vez melhor preparados para acompanhar esses avanços (CONTE; BIDO; GODOY, 2011).

A capacitação contínua apresenta-se como alternativa para que os profissionais possam desenvolver maior expertise no exercício de suas atribuições e as ações de aprendizagem no

trabalho, tanto as de caráter formal quanto informal, passam a ocupar status estratégico (JÚNIOR; MOURÃO, 2011). Com o objetivo de atender a esta demanda de qualificação constante, a empresa foco do presente trabalho, um Hospital da Região Metropolitana de Porto Alegre, se utiliza do conceito de educação corporativa. Através da Universidade Corporativa, uma entidade educacional que tem por objetivo atuar junto à organização estudada para que esta alcance sua missão, promovendo a aprendizagem individual e organizacional (BORGES-ANDRADE; ABBAD; MOURÃO, 2008), são propostas ações de capacitação envolvendo profissionais de todos os níveis buscando gerar um aprendizado contínuo e permanente para qualificação dos funcionários e fortalecimento da cultura organizacional.

Nas ações formais de aprendizagem propostas pela Universidade Corporativa, bem como nos processos informais que ocorrem nos diversos setores, geralmente são apontados Multiplicadores Internos do Conhecimento, ou seja, funcionários que atuam como instrutores nos treinamentos e/ou tutores nas atividades práticas. Estes funcionários assumem papel de destaque na organização à medida que lhes é confiada a missão de disseminar o conhecimento aos demais funcionários.

Dentro deste contexto, considera-se relevante a identificação das percepções destes multiplicadores internos sobre os processos de aprendizagem nos quais estão envolvidos, pois entende-se que estes atuam como agentes da aprendizagem organizacional, a partir de sua ação como disseminadores de conhecimento. Assim, o presente estudo se propõe a analisar o papel dos profissionais que atuam como Multiplicadores do Conhecimento na promoção da aprendizagem na organização estudada, buscando caracterizar a atuação destes e suas percepções sobre os processos de aprendizagem e identificar competências necessárias para este papel.

Este estudo se justifica, no âmbito acadêmico, pela escassez de literatura nacional (pesquisada a base Scielo e as bibliotecas digitais de PUCRS, UFRGS e Unisinos) que enfoque o papel dos multiplicadores internos nos processos de aprendizagem e que dê amparo para a discussão das percepções destes multiplicadores com relação aos processos de aprendizagem. Pretende-se com este trabalho promover uma reflexão sobre o papel do Multiplicador Interno do Conhecimento, a partir das percepções dos mesmos sobre sua atuação, com a expectativa de contribuir para a discussão de ações que aumentem a eficácia dos processos de aprendizagem e a transferência de conhecimento no âmbito da organização onde o estudo foi realizado.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

Nesta seção apresentam-se os principais conceitos e teorias que fundamentam este estudo. Inicialmente, discute-se conhecimento organizacional, em seguida, aborda-se Aprendizagem

Organizacional, enfocando processos de aprendizagem formal e informal, destacando-se o processo de treinamento.

2.1 Conhecimento Organizacional

Sanchez e Heene (1997, apud ZANGISKI, 2009) definem o conhecimento organizacional como um conjunto de “crenças” associadas às relações de causa-efeito, tendo como nível de representação o sistema organizacional. Estas “crenças” são de caráter coletivo e são representadas através de estruturas de conhecimento organizacional (PEREIRA; LIMA; RODRIGUES, 1999, apud ZANGISSKI, 2009).

É possível identificar na literatura duas perspectivas a respeito do conhecimento. Enquanto uma trata o conhecimento como objeto, passível de ser criado, possuído ou vendido, a outra foca o conhecimento como processo. Na primeira perspectiva se procura abstrair o conhecimento das pessoas que o criam e o implementam, já a segunda envolve os processos individuais e sociais de criatividade, inovação, motivação e comunicação. (SPENDER, 2008). Considerando a perspectiva do conhecimento como produto, explicita-se o conceito apresentado por Davenport e Prusak, que tratam o conhecimento organizacional como algo complexo, que é criado e modificado nas interações humanas, e, desta forma, carregado de valores e crenças.

Conhecimento é uma mistura fluida de experiência condensada, valores, informação contextual e insight experimentado, a qual proporciona uma estrutura para a avaliação e incorporação de novas experiências e informações. Ele tem origem e é aplicado na mente dos conhecedores. Nas organizações, ele costuma estar embutido não só em documentos ou repositórios, mas também em rotinas, processos, práticas e normas organizacionais. (DAVENPORT; PRUSAK, 2003, p.6)

De acordo com Polanyi (1966, apud FLEURY; OLIVEIRA, 2001), o conhecimento organizacional pode ser diferenciado entre conhecimento explícito e tácito. O conhecimento explícito, ou codificado, é aquele formal e sistemático que pode ser facilmente compartilhado através de especificações de produtos, fórmulas ou programas. Já o conhecimento tácito tem caráter pessoal, é difícil de ser formalizado e transferido, visto que se encontra enraizado “na ação e no comprometimento do indivíduo com determinado contexto”. (NONAKA, 1991, p.3). Lemos (2009) caracteriza o conhecimento explícito ou codificado como aquele que pode ser transformado em uma mensagem, podendo, desta forma, ser manipulado como uma informação. Já o conhecimento tácito se refere às habilidades acumuladas por um indivíduo ou uma organização que compartilham de atividades e linguagem comum. Considerando-se estes dois tipos de conhecimento, entende-se que as organizações possuem conhecimentos que são compartilhados por todos, mas também possuem estoques ou conjuntos de conhecimentos que pertencem a indivíduos ou pequenos grupos e

codificar e tornar este conhecimento acessível à toda organização é uma tarefa importante (OLIVEIRA, 2001).

Baseados na distinção entre conhecimento tácito e explícito, Nonaka e Takeuchi (1991, apud FLEURY; OLIVEIRA, 2001) definem quatro processos básicos para a criação de conhecimento em qualquer organização, conforme representado na Figura 1.



Figura 1 – Quatro modos de conversão do conhecimento

Fonte: Adaptado de Fleury e Oliveira (2001, p. 129).

Nonaka e Takeuchi (1995, apud FLEURY, 2001) entendem Socialização como a forma de conversão do conhecimento tácito através da observação, da imitação e da prática, ou seja, através do compartilhamento de experiências. Já a Externalização acontece quando um funcionário é capaz de expressar os fundamentos de seu conhecimento tácito e o converte em conhecimento explícito, permitindo seu compartilhamento com a equipe. A Combinação deriva da convenção de componentes isolados do conhecimento explícito, que resultam na constituição de um novo conhecimento. E a Internalização se dá à medida que um novo conceito explícito é compartilhado e os funcionários começam a utilizá-lo para reformular seus próprios conhecimentos tácitos. Considerando-se esses quatro processos e a interação entre eles, constitui-se uma espiral de conhecimento, que representa que as organizações aprendem a partir de seus indivíduos, o que faz com que o aprendizado individual seja imprescindível ao aprendizado organizacional.

Outra visão sobre o mesmo fenômeno é apresentada por Argyris e Schon (1996, apud BORGES-ANDRADE, ABBAD, MOURÃO, 2008) e Loiola e Rocha (2000, apud BORGES-ANDRADE, ABBAD, MOURÃO, 2008), que preconizam a interdependência entre os fenômenos de aprendizagem individual e de aprendizagem organizacional, mas não sua equivalência, visto que nem tudo que é aprendido pelos indivíduos se transforma em aprendizagem organizacional, bem como o conhecimento organizacional não se resume apenas ao somatório dos saberes individuais.

2.2 Aprendizagem Organizacional

Segundo Antonello (2005), desde o início das pesquisas da Aprendizagem Organizacional se identifica forte influência da aprendizagem individual na Aprendizagem Organizacional, visto que esta se dá à medida que os profissionais experienciam situações problema e as investigam sob o prisma organizacional, avaliando as lacunas entre o resultado esperado e o resultado de suas ações presentes. “À medida que a aprendizagem individual contribui para a organizacional ocorre uma sinergia, mas o resultado é maior do que a soma das cognições individuais, constituindo-se num processo de aperfeiçoamento das ações através de uma ampliação e socialização do conhecimento” (RUAS, ANTONELLO, BOFF 2005, p.19).

Conforme Silveira (2004, p.36) a Aprendizagem Organizacional “é o processo permanente de criação e disseminação do conhecimento organizacional, visando à adaptação contínua da empresa às mudanças no seu ambiente externo, através de metodologias que facilitem a conversão do conhecimento tácito em conhecimento explícito”. De acordo com Garvin (1998, apud ZANGISKI, 2009, p.57) “a aprendizagem organizacional é um processo de natureza comportamental que se estabelece tanto no subsistema técnico, como também no subsistema social”, sendo que o produto deste processo se dá pela inter-relação destes dois subsistemas. Na perspectiva da visão técnica, formada principalmente pelos consultores que se interessam pela forma como as organizações devem aprender com base em análises de experiências práticas bem sucedidas, a aprendizagem organizacional refere-se ao processamento eficaz, interpretação e resposta de informações internas e externas à organização, e a discussão principal está relacionada à quais formas de mudança estão associadas à aprendizagem. De forma complementar, a perspectiva social, tem caráter mais analítico e é formado por acadêmicos e pesquisadores que se dedicam à construção de teorias sobre o fenômeno de aprendizagem, com base em investigação empírica e em método científico, trata de estudar como as pessoas atribuem significado às suas experiências de trabalho, sendo que estas experiências podem ser de fontes explícitas, como as informações financeiras, ou tácitas, pela percepção ou sensibilidade, logo, segundo esta visão, a aprendizagem origina-se das relações sociais (RUAS; ANTONELLO; BOFF 2005). Nesta perspectiva,

(...) abordar o tema sobre aprendizagem organizacional implica procurar compreender como as pessoas, individual e coletivamente, decidem e agem ao se defrontarem com os desafios cotidianos que se impõem em suas atividades de trabalho. A investigação da aprendizagem nas organizações tem se revelado cada vez importante para que se possa não só compreender os processos de mudança organizacional, como também neles intervir (ANTONELLO, 2005, p.18).

De acordo com Abbad e Borges-Andrade (2004), a aprendizagem é um processo que se realiza exclusivamente no nível dos indivíduos e seus efeitos podem se propagar pelos grupos, equipes ou pela organização como um todo. Para estes autores existem dois tipos de aprendizagem nas organizações: a forma natural que se dá por meio de imitação, observação e busca de ajuda e contatos informais com os colegas; e a forma induzida que obedece a uma lógica estruturada com o objetivo de aperfeiçoar os processos de aquisição, manutenção e generalização de conhecimentos, habilidades e atitudes. Esses tipos de aprendizagem são abordados na próxima subseção.

2.2.1 Aprendizagem Formal e Informal

Pantoja (2004, apud CONTE; BIDO; GODOY, 2011) afirma que a aprendizagem dentro das organizações é intensamente associada aos processos de treinamento e desenvolvimento, porém nem todas as estratégias de aprendizagem podem ser consideradas ações formais, pois existem outras formas de aquisição de conhecimento usadas pelos indivíduos.

Consideram-se como aprendizagem formal aquelas iniciativas que contam com o apoio da instituição, são estruturadas e ocorrem em sala de aula ou ambiente específico para isso. Já a aprendizagem informal tem maior flexibilidade e liberdade e é baseada nas interações sociais que ocorrem nos diferentes contextos da rotina de trabalho. (FLACH; ANTONELLO, 2010). Marsick e Volpe (1999, apud MORAES, BORGES-ANDRADE, 2010) caracterizam a aprendizagem informal como integrada ao trabalho e às rotinas, sendo iniciada por gatilhos internos ou externos, e influenciada pelo acaso uma vez que não é muito consciente e não tem direção. Trata-se de um processo indutivo de reflexão e ação ligado à aprendizagem de outras pessoas. As autoras consideram que este tipo de aprendizagem é predominantemente vivencial, sendo dirigido pelas escolhas, preferências e intenções dos sujeitos. Neste sentido, consideram-se como atividades de aprendizagem formal: os treinamentos, seminários e workshops. Já a aprendizagem informal ocorre nas interações do indivíduo, não dependendo da presença de um instrutor oficialmente identificado, nem de determinações externas (MORAES; BORGES-ANDRADE; 2010; FLACH; ANTONELLO, 2010).

Júnior e Mourão (2011, p.229) afirmam que as ações de aprendizagem informal no trabalho ...dizem respeito à busca por novos conhecimentos e habilidades pelo indivíduo de modo não planejado ou estruturado, que emergem a partir de alguma demanda ou necessidade associada às suas tarefas, seja, por exemplo, tirando uma dúvida com algum colega mais experiente sobre algum assunto relacionado ao trabalho, seja acessando os manuais e documentos da organização, disponíveis na intranet, em sites da internet (autoaprendizagem) ou mesmo por observação, entre outras possibilidades.

Malcolm, Hodkinson e Colley (2003, apud MORAES; BORGES-ANDRADE, 2010) destacam que existe uma forte tendência a ver aprendizagem formal e informal como coisas distintas, o que resulta em uma polarização entre defensores e críticos de uma ou outra forma de aprendizagem. Porém os autores consideram que não é possível identificar, na prática, os limites entre o que seja aprendizagem formal e informal e acrescentam que características de informalidade e formalidade podem estar presentes em todos os tipos de aprendizagem. Ainda conforme os autores citados (2003, apud CONTE, BIDO, GODOY, 2011) é possível identificar quatro aspectos que podem auxiliar para a análise desta temática:

- Processos – enquanto a aprendizagem formal se dá em um ambiente específico para o processo, com a necessidade de um professor/instrutor que estrutura o conteúdo que será transmitido; na aprendizagem informal a aquisição do conhecimento se dá sem a mediação de um professor e de um roteiro pedagógico estruturado;
- Localização: a aprendizagem formal ocorre em ambientes institucionalizados, enquanto a aprendizagem informal ocorre em ambientes, como o de trabalho, que a priori não são destinados a este fim;
- Propósito: a aprendizagem formal está mais relacionada à aprendizagem como atividade fim, ou seja, existe um propósito de aquisição de novos conhecimentos; já na aprendizagem informal a aprendizagem se dá como consequência de outra atividade, como um subproduto de algum outro processo realizado pelo indivíduo;
- Conteúdo: enquanto a aprendizagem formal está relacionada à aquisição de um novo conhecimento ou nova prática, a aprendizagem informal é mais ligada ao desenvolvimento de alguma nova competência para a prática.

Flach e Antonello (2010) afirmam que, para que haja desenvolvimento de habilidades e competências, tanto no indivíduo como no grupo, é necessária a integração entre aprendizagem formal e informal. Considerando que a aprendizagem formal quando bem planejada e desenvolvida gera resultados positivos, porém sofre influência de uma série de fatores no momento da transmissão do conhecimento, como por exemplo, habilidade do instrutor, o conteúdo não ser totalmente absorvido pelo aprendiz, grande quantidade de informações que são dadas em um curto período de tempo, dentre outras. Neste sentido podem-se considerar os processos de aprendizagem informal como contribuição para estas lacunas existentes nos processos formais.

2.2.2 Treinamento como Ferramenta de Aprendizagem Organizacional

Hinrichs (1976, apud BORGES-ANDRADE; ABBAD; MOURÃO, 2008, p.140) define treinamento como “quaisquer procedimentos, de iniciativa organizacional, cujo objetivo é ampliar a

aprendizagem entre os membros da organização”. Visão semelhante à de Wexley (1984, apud LACERDA, 2003), para quem o treinamento é visto como um esforço planejado de uma organização para facilitar a aprendizagem de comportamentos exigidos pelo trabalho. Bastos (1991, apud BORGES-ANDRADE; ABBAD; MOURÃO, 2008) afirma que, com base no conceito apresentado por Hinrichs, não é possível reduzir as atividades de treinamento às atividades realizadas em formato de curso em sala de aula, mas por outro lado não podem ser consideradas nesta definição todas as experiências de aprendizagem organizacional à medida que algumas destas ações não acontecem com base em procedimentos planejados intencionalmente pela organização.

De acordo com Borges Andrade e Abbad (1996), o treinamento é caracterizado pelos esforços empreendidos pelas empresas para propiciar oportunidades de aprendizagem aos seus funcionários. Segundo esses autores, os objetivos mais tradicionais do treinamento estão relacionados à identificação e à superação de deficiências no desempenho de empregados, à preparação de empregados para novas funções e ao retreinamento para adaptação da mão de obra à introdução de novas tecnologias no trabalho. Entretanto, Lacerda (2003) destaca que o treinamento é apenas uma das intervenções que afetam desempenho no trabalho. Como se trata de uma das tentativas formais de garantir a aquisição de novos conhecimentos, habilidades e maior compreensão da tarefa, não afeta, necessariamente, condições organizacionais (materiais e sociais) relacionadas ao desempenho.

Uma noção mais ampla de treinamento, que não considera apenas as iniciativas da empresa, é apresentada por Goldstein (1991, apud LACERDA, 2003), que considera como treinamento uma aquisição sistemática de atitudes, conceitos, conhecimentos, regras ou habilidades que resultem na melhoria do desempenho no trabalho, obtidos por meio da análise de tarefas e princípios da tecnologia instrucional. Conforme Rosenberg (2001, apud BORGES-ANDRADE, ABBAD, MOURÃO, 2008) o treinamento possui quatro elementos principais, a saber: A intenção de melhorar um desempenho específico; o desenho que reflete à estratégia institucional que melhor se ajusta à aprendizagem requerida; os meios pelos quais a instrução é entregue e a avaliação.

3. MÉTODO

A presente pesquisa caracterizou-se como um estudo descritivo, que “busca identificar quais situações, eventos, atitudes ou opiniões estão manifestos em uma população” (FREITAS et al., 2000, p.106). Para atingir o objetivo proposto no presente trabalho optou-se pela utilização do método quantitativo. A pesquisa quantitativa conforme Richardson (1989, apud DALFOVO; LANA; SILVEIRA, 2008, p.9) “caracteriza-se pelo emprego da quantificação, tanto nas

modalidades de coleta de informações, quanto no tratamento dessas através de técnicas estatísticas, desde as mais simples até as mais complexas”.

Utilizou-se o analisar o papel dos profissionais que atuam como Multiplicadores do Conhecimento na promoção da aprendizagem na organização estudada, buscando caracterizar a atuação destes e suas percepções sobre os processos de aprendizagem e identificar competências necessárias para este papel que, segundo Tanur (apud FREITAS et al., 2000, p.105), “pode ser descrita como a obtenção de dados ou informações sobre características, ações ou opiniões de determinado grupo de pessoas, indicado como representante de uma população-alvo, por meio de um instrumento de pesquisa, normalmente um questionário”.

A população alvo da pesquisa são os Multiplicadores Internos de Conhecimento de um Hospital da Região Metropolitana de Porto Alegre. Este grupo de Multiplicadores atualmente conta com 40 profissionais, que são acionados para atuação conforme calendário de treinamentos/eventos institucionais. Os 40 profissionais receberam, através de meio eletrônico, um questionário (Apêndice A) composto de questões de identificação, 22 perguntas fechadas com escala Likert de cinco pontos, duas questões de múltipla escolha e 5 questões de auto-avaliação. O número de respondentes foi de 33 profissionais, sendo que um questionário foi excluído por não estar completamente respondido. Desta forma, 32 Multiplicadores compuseram a amostra do estudo, conforme características expressas na Tabela 1.

Tabela 1 – Caracterização da amostra

Gênero		Faixa Etária		Grau de Instrução	
		20-30 anos	25,00%	Técnico	21,88%
Masculino	12,50%	30-40 anos	59,38%	Superior	34,38%
Feminino	87,50%	40-50 anos	15,63%	Pós-Graduação	43,75%

Fonte: Elaborada pela autora

Conforme expresso na Tabela acima a amostra foi composta preponderantemente por respondentes do gênero feminino, o que reflete a predominância de mulheres no quadro de funcionários da instituição foco do estudo. Em sua grande maioria os Multiplicadores têm entre 30 e 40 anos de idade e, em termos de formação, possuem Pós Graduação.

4. APRESENTAÇÃO DE RESULTADOS E DISCUSSÃO

4.1 Perfil dos Multiplicadores

Os Multiplicadores são identificados dentre o grupo de funcionários por recomendação dos Gestores ou da Coordenação dos “Grupos de Melhorias Assistenciais” que são grupos que se reúnem com o objetivo de identificar problemas relacionados a processos assistenciais e/ou oportunidades de melhoria dos mesmos, visando à qualificação da assistência. Estes grupos trabalham com foco em importantes indicadores de qualidade assistencial que, por sua relevância, são temas propostos nos treinamentos institucionais. As indicações se baseiam no diferenciado nível de conhecimento técnico do profissional aliado ao interesse e habilidade para transmissão do conhecimento.

Os profissionais indicados como Multiplicadores passam a ser convidados a participar do Calendário Mensal de Treinamentos e na grande maioria são responsáveis por multiplicar conhecimentos sobre apenas uma temática, embora alguns profissionais contribuam com mais de um assunto. As avaliações sobre o desempenho dos multiplicadores são realizadas de acordo com o feedback dos participantes através da “Avaliação de Reação”, instrumento preenchido após realização dos treinamentos.

Como a atividade de disseminação do conhecimento é considerada parte integrante do perfil profissional dos funcionários que atuam no Hospital foco do presente estudo, não há remuneração ou bonificação relacionada a esta atividade.

4.2 Percepções dos Multiplicadores

Com o objetivo de identificar as percepções dos Multiplicadores sobre o papel que desempenham na organização, foram utilizadas 22 sentenças respondidas pelos profissionais por meio de uma escala Likert, informando seu grau de concordância com relação às proposições.

Obteve-se escore de 96,88% dos entrevistados emitindo concordância sobre gostar de desempenhar este papel, sendo que nenhum dos respondentes afirmou que atua como Multiplicador apenas por ser uma solicitação da instituição. Com base nos dados coletados, percebeu-se que, embora a atuação dos Multiplicadores se dê por solicitação da instituição, não havendo nenhuma remuneração ou gratificação por esta atividade, os profissionais manifestam uma identificação com esta função por gostarem de ensinar aos colegas de trabalho e sentirem prazer em compartilhar os assuntos que dominam. Sugere-se que esta identificação com o papel de multiplicador esteja ligada implicitamente à importância que a temática do conhecimento e o fomento da aprendizagem no ambiente de trabalho possuem no atual contexto organizacional, visto que permitem desenvolver novas competências (DAVENPORT; PRUSAK, 2003).

Sobre sentir-se valorizado como Multiplicador, houve 75% de concordância, 18,75% não discordaram, nem concordaram e 6,25% discordaram da afirmação. Com relação à percepção de

reconhecimento por parte dos colegas por atuar neste papel, 51,61% concordaram, 35,48% não concordaram, nem concordaram e 12,90% discordaram. A maioria expressou concordância com relação à proposição de que “A valorização do papel de multiplicador me motiva a atuar como tal” (com escores de 59,38% de concordância em oposição a apenas 9,38% de discordância). A maioria dos Multiplicadores emitiu concordância com relação a gostar de ensinar os colegas de trabalho, bem como a sentir prazer em ensinar sobre os assuntos que dominam. Sendo que 81,25% consideram contribuir fortemente no processo de aprendizagem dos demais profissionais da empresa através da atuação como multiplicador. A valorização do papel de Multiplicador não é reforçada pela organização, seja por ações ou reconhecimentos formais. Isso ocorre pelo fato de a instituição considerar que a atuação na disseminação do conhecimento faz parte do perfil profissional dos funcionários. Apesar disso, os profissionais, em sua maioria, sentem-se valorizados, identificando-se um percentual maior de percepção de valorização por parte da empresa, do que pelos colegas de trabalho. A valorização deste papel é mencionada pela maioria do grupo como uma das questões que os motiva para desempenhar esta função.

Considera-se que tanto a valorização do papel de multiplicador quanto o prazer dos multiplicadores em transmitir os conhecimentos estejam relacionadas à importância dos processos de aprendizagem no segmento hospitalar, que se trata de um ambiente de alta complexidade, com grande exigência relativa à padronização de processos, excelência e melhoria contínua. O grupo de funcionários como um todo procura alcançar patamares mais elevados de segurança e qualidade na assistência que é oferecida ao paciente (CONTE; BIDO; GODOY, 2011), por este motivo a figura do multiplicador que atua diretamente no processo de aprendizagem organizacional é desempenhada com prazer pelos multiplicadores e valorizada no âmbito organizacional.

Sobre considerar ter um perfil adequado para atuar como multiplicador do conhecimento, 25% concordaram plenamente, 68,75% concordaram e 6,25% discordaram. A maioria afirma que procura se manter atualizado sobre os conteúdos do(s) treinamento(s) que ministra. Sendo que 96,55% concordam com relação a utilizar recursos apropriados para transmitir o conhecimento, embora 75% consideram que gostariam de ter mais recursos didáticos para aprimorar sua atuação.

Percebe-se que a identificação dos Multiplicadores com este papel influencia na percepção sobre ter o perfil adequado para a função bem como na motivação que os leva a se manterem atualizados a respeito dos temas que abordam nos treinamentos e também no compromisso em encontrar os recursos adequados para transmissão do conhecimento. Acredita-se que o perfil adequado dos Multiplicadores, bem como o compromisso expresso pelos mesmos, influencia de forma decisiva para que sejam abarcados os quatro elementos principais de um treinamento: a intenção de melhorar um desempenho específico; o desenho que reflete à estratégia institucional que melhor se ajusta à

aprendizagem requerida; os meios pelos quais a instrução é entregue e a avaliação (ROSENBERG 2001, apud BORGES-ANDRADE, ABBAD, MOURÃO, 2008).

Com relação a perceber que o interesse dos participantes do treinamento influencia no desempenho do multiplicador, 75% concordaram, 15,63% não discordaram, nem concordaram e 9,38% discordam. Sobre a sentença “Passo o conteúdo do treinamento sempre da mesma forma, independente do envolvimento dos participantes” obteve-se 46,88% de discordância, 25% não discordaram, nem concordaram e 28,13% de concordância. A maioria dos multiplicadores (96,88%) afirma valorizar as contribuições dos participantes do treinamento, os incluindo na construção do conhecimento; o mesmo percentual concorda sobre o fato de levar para sua atuação prática aspectos que são discutidos nos treinamentos através das contribuições dos participantes. Sendo que 59,38% consideram difícil transmitir o conhecimento quando percebem que os participantes não estão interessados, 18,75% não discordaram, nem concordaram e 21,88% discordam desta proposição. Ainda sobre a interação com os participantes do treinamento, 46,88% discordaram da afirmação “Fica mais fácil transmitir o conhecimento quando já conheço os participantes no treinamento”, 34,38% não discordaram, nem concordaram e 18,75% concordaram.

Constatou-se que a atenção e interesse dos participantes do treinamento influenciam no desempenho do multiplicador à medida que as dúvidas e as participações são valorizadas pelos multiplicadores, que inclusive conseguem levar para sua atuação prática aspectos que são discutidos nos treinamentos em virtude de contribuições dos participantes. O fato de conhecer previamente os participantes do treinamento não foi considerado um aspecto facilitador para que ocorra a transmissão de conhecimentos. Considerando que a aprendizagem é um processo que se realiza exclusivamente no nível dos indivíduos e seus efeitos podem se propagar pelos grupos ou pela organização como um todo (ABBAD; BORGES-ANDRADE 2004) torna-se essencial que os participantes dos treinamentos estejam interessados e comprometidos com a atividade para que possam assimilar e internalizar o conteúdo.

Com respeito à percepção da atuação como multiplicador em momentos de aprendizagem informal, 96,88% concordam que atuam como multiplicador também quando socializam seus conhecimentos durante a prática de trabalho, obtendo-se o mesmo percentual de concordância para proposição “Procuro aproveitar as oportunidades naturais de aprendizagem que surgem no dia-a-dia de trabalho para orientar os colegas”. Identificou-se que o grupo de multiplicadores percebe sua atuação neste papel também nos momentos de aprendizagem informal, quando socializam seus conhecimentos durante as atividades da rotina de trabalho, sendo que a maioria procura aproveitar as oportunidades naturais de aprendizagem que surgem no dia-a-dia de trabalho para orientar os colegas. Este dado é relevante visto que o conhecimento organizacional é gerado à medida que os profissionais interagem em seu ambiente de trabalho, absorvem

informações e as transformam tanto em processos formais e informais ao longo do próprio trabalho (BORGES-ANDRADE, ABBAD, MOURÃO, 2008) considerando-se como necessária a integração entre aprendizagem formal e informal para que haja desenvolvimento de habilidades e competências, tanto no indivíduo como no grupo (FLACH E ANTONELLO, 2010).

Acerca das percepções dos Multiplicadores sobre o papel que desempenham na organização pode-se constatar que os mesmos compreendem a importância da função e mostram-se comprometidos com os processos relativos ao conhecimento organizacional (DAVENPORT; PRUSAK; 2003). Considerando que os Multiplicadores também identificam oportunidades de aprendizagem pessoal que derivam de sua atuação é possível supor que estejam ocorrendo os quatro processos (Externalização, Socialização, Internalização e Combinação) mencionados por Nonaka e Takeuchi (1995, apud FLEURY, 2001) como componentes da espiral de conhecimento. Foi possível também verificar que os multiplicadores assumem o papel de agentes na transmissão no conhecimento organizacional tanto nos momentos de aprendizagem formal quanto nas oportunidades naturais de aprendizagem que surgem no dia-a-dia de trabalho (FLACH; ANTONELLO, 2010).

4.3 Competências Principais do Perfil de Multiplicador

Com o intuito de mapear as competências consideradas mais relevantes pelos respondentes para o perfil de multiplicador foi fornecida uma lista contendo vinte competências, a saber: Alegria, Bom-senso, Bom-humor, Criatividade, Comunicação, Equilíbrio emocional, Entusiasmo, Empatia, Espírito crítico, Iniciativa, Liderança, Objetividade, Organização, Planejamento, Postura, Relacionamento Interpessoal, Responsabilidade, Sensibilidade, Sinceridade e Versatilidade. Esta lista foi concebida com base em características e/ou qualidades propostas por Romero (1998) como importantes para a função de instrutor.

Primeiramente, foi solicitado aos participantes que assinalassem as cinco mais importantes para o perfil do multiplicador. A Tabela 2 apresenta as competências que tiveram frequência maior ou igual a 2.

Tabela 2 – Competências mais importantes para o perfil do multiplicador

Competências	Frequência
Comunicação	25
Criatividade	15
Organização	14
Postura	14

Planejamento	12
Empatia	11
Responsabilidade	10
Equilíbrio Emocional	8
Relacionamento Interpessoal	7
Entusiasmo	6
Liderança	6
Objetividade	5
Bom Humor	4
Iniciativa	4
Versatilidade	4
Bom Senso	3

Fonte: Elaborada pela autora

Sobre a identificação de competências consideradas mais relevantes para o perfil do Multiplicador, embora tenha sido oferecida uma lista com 20 competências, a maioria apontou que Comunicação e Criatividade destacam-se em importância, seguidas por Organização, Postura, Planejamento e Empatia que obtiveram frequências semelhantes. Não receberam menção os itens Alegria e Sinceridade.

As mesmas vinte competências foram apresentadas novamente, porém foi solicitado que os respondentes assinalassem as cinco que consideram possuir melhor desenvolvidas em seu perfil. A Tabela 3 apresenta as competências que tiveram frequência maior ou igual a 2.

Tabela 3 – **Competências que o multiplicador considera possuir bem desenvolvidas**

Competências	Frequência
Comunicação	20
Responsabilidade	15
Organização	13
Planejamento	12
Postura	11
Empatia	10
Relacionamento Interpessoal	9
Objetividade	8
Bom Humor	7
Criatividade	7
Entusiasmo	7
Liderança	7
Iniciativa	5
Sinceridade	4
Bom Senso	3

Sensibilidade	3
Equilíbrio Emocional	2
Espírito Crítico	2

Fonte: Elaborada pela autora

Observou-se que os itens sinalizados pelos respondentes como melhor desenvolvidos em seu perfil não diferiam significativamente dos marcados na questão relativa aos considerados mais relevantes para o perfil do Multiplicador. Analisando-se as respostas caso a caso, observou-se que na maioria destes houve variação de apenas uma competência de uma questão para outra. Neste item foram amplamente sinalizadas as competências Comunicação e Responsabilidade, seguidas por Organização, Planejamento e Postura com frequências semelhantes. A Alegria novamente não recebeu menção, porém o item Sinceridade, que não foi mencionado na questão anterior, obteve frequência quatro.

Constatou-se que as competências mais mencionadas em ambas às questões (Comunicação, Responsabilidade, Organização, Planejamento e Postura) realmente são fundamentais para que os multiplicadores atuem como agentes dos processos de Aprendizagem Organizacional, considerando que este é um processo permanente de criação e disseminação do conhecimento organizacional (SILVEIRA, 2004). Sugere-se que a competência “Planejamento” esteja mais ligada às processos de aprendizagem formal e as demais mencionadas sejam essenciais tanto para os processos de aprendizagem formal quanto informal (MORAES; BORGES-ANDRADE; 2010; FLACH; ANTONELLO, 2010).

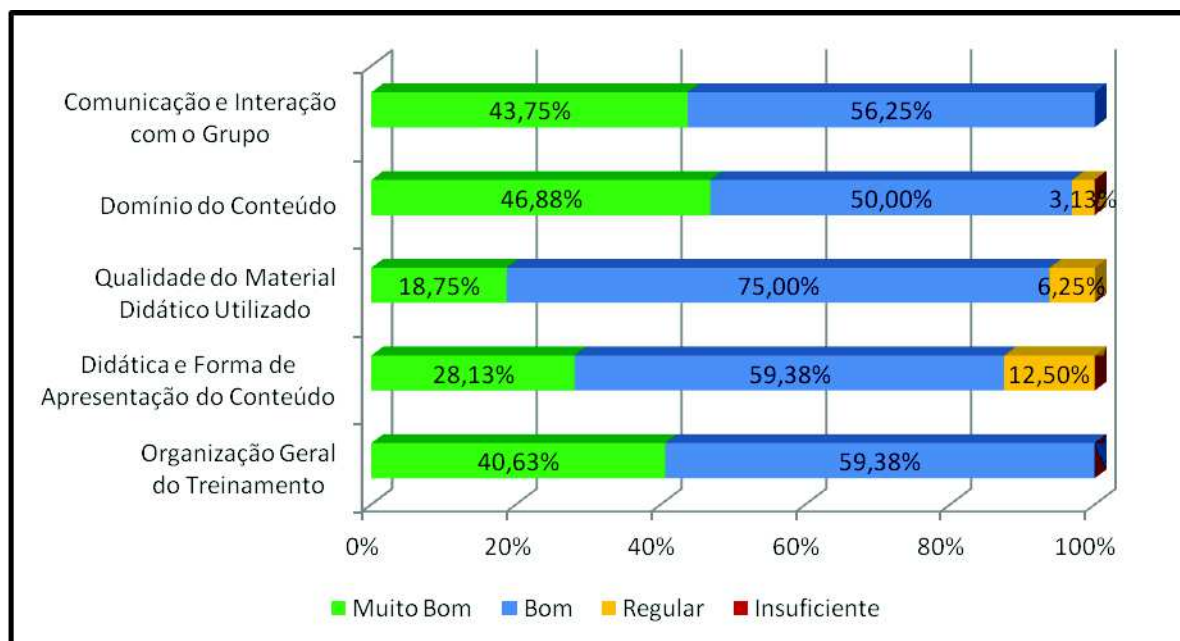
4.3 Auto-avaliação dos Multiplicadores

Com relação à avaliação dos multiplicadores sobre seu desempenho, considerando o último treinamento ministrado, foi solicitado o julgamento dos seguintes critérios:

- 1) Comunicação e Interação com o Grupo;
- 2) Domínio do Conteúdo;
- 3) Qualidade do Material Didático Utilizado;
- 4) Didática e Forma de Apresentação do Conteúdo;
- 5) Organização Geral do Treinamento.

Os resultados obtidos estão expressos no Gráfico 1.

Gráfico 1 – Auto-avaliação dos multiplicadores



Fonte: Elaborado pela autora

Na avaliação dos multiplicadores sobre “Comunicação e Interação com o Grupo” obteve-se os escores de 43,75% como Muito Bom e 56,25% como Bom. Não houve pontuação como Regular e Insuficiente. Com relação ao “Domínio do Conteúdo” 46,88% avaliaram como Muito Bom, 50% julgaram como Bom e 3,13% como Regular. Sobre o item “Qualidade do Material Didático Utilizado” 18,75% consideraram Muito Bom, 75% Bom e 6,25% como Regular. Já no item referente à “Didática e Forma de Apresentação do Conteúdo” 28,13% avaliaram como Muito Bom, 59,38% como Bom e 12,50% como Regular. Com relação à “Organização Geral do Treinamento” 40,63% julgaram como Muito Bom e 59,38% como Bom.

Percebe-se que, de modo geral, os Multiplicadores encontram-se satisfeitos com sua forma de atuação, o que fica evidenciado pela avaliação bastante positiva que emitiram considerando o último treinamento em que atuaram. Estes escores possuem relevância à medida que se considera o treinamento como uma importante ferramenta de Aprendizagem Organizacional, onde podem ser trabalhadas questões relativas à identificação e à superação de deficiências no desempenho de empregados, à preparação de empregados para novas funções e ao retreinamento para adaptação da mão de obra à introdução de novas tecnologias no trabalho (BORGES ANDRADE E ABBAD 1996).

Identificou-se que nas questões “Didática e Forma de Apresentação do Conteúdo” e “Qualidade do Material Didático” utilizado residem pontos de atenção, pois foi onde houve um número considerável de registros de avaliação como Regular, podendo-se pensar em construir alguma ação que aumente a eficácia dos processos de aprendizagem e sua transferência, visto que

poderia se intervir em alguns fatores que influenciam no momento de transmissão do conhecimento (FLACH E ANTONELLO 2010).

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este trabalho teve como contexto o universo em que se dão as ações de capacitação de um Hospital da Região Metropolitana de Porto Alegre, o qual se utiliza do conceito de educação corporativa, envolvendo profissionais de todos os níveis e buscando gerar um aprendizado contínuo e permanente para qualificação dos funcionários. Neste cenário estão presentes os Multiplicadores Internos de Conhecimento, que atuam como instrutores em treinamentos e/ou tutores em atividades práticas e assumem papel de destaque na organização à medida que lhes é confiada a missão de disseminar o conhecimento aos demais funcionários. Na pesquisa buscou-se analisar o papel destes profissionais na promoção da aprendizagem na organização estudada, além de identificar suas percepções sobre os processos de aprendizagem e identificar competências necessárias para este papel.

A pesquisa realizada foi quantitativa e a análise dos dados foi realizada por meio de estatística descritiva. A amostra foi de 33 respondentes, de uma população de 40 Multiplicadores. Foi possível constatar acerca das percepções dos Multiplicadores sobre o papel que desempenham na organização que os mesmos compreendem a importância da função e mostram-se comprometidos com os processos relativos ao conhecimento organizacional assumindo o papel de agentes na transmissão deste conhecimento tanto nos momentos de aprendizagem formal quanto nas oportunidades de aprendizagem informal.

Com relação às competências necessárias para atuação no papel de multiplicador, de acordo com a avaliação do grupo de multiplicadores, verificou-se grande importância atribuída às competências de Comunicação, Responsabilidade, Organização, Planejamento e Postura. Estas competências permitiriam uma atuação mais eficiente destes profissionais como agentes dos processos de Aprendizagem Organizacional.

A partir dos resultados da pesquisa foram identificadas como oportunidade de melhoria a proposição de qualificações para os multiplicadores a respeito de métodos e técnicas que facilitem a assimilação dos conteúdos por parte dos participantes dos treinamentos, bem como instruções a respeito da avaliação e preparação do material didático utilizado nas atividades formais de aprendizagem propostas.

Uma das limitações do presente estudo foi a impossibilidade de realizar o cruzamento das avaliações dos participantes dos treinamentos com relação ao desempenho dos Multiplicadores,

sendo esta uma ação que poderá ser realizada posteriormente, no sentido de uma validação com relação ao ajustamento da percepção dos Multiplicadores com relação ao seu próprio desempenho.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ABBAD, G.; BORGES-ANDRADE, J. *Aprendizagem humana em organizações de trabalho*. Psicologia, organizações e trabalho no Brasil, 2004, 237-275.

BOFF, L. H. Gestão de conhecimento. *Global*. 2001. p. 7.

BORGES-ANDRADE, J; OLIVEIRA-CASTRO, G. Treinamento e desenvolvimento: reflexões sobre suas pesquisas científicas. *Revista de Administração*, São Paulo, v. 31, n. 2, p. 112-125, abr./jun. 1996.

BORGES-ANDRADE, J; ABBAD; G; MOURÃO, L.. *Treinamento, desenvolvimento e educação em organizações e trabalho*. Artmed Editora, 2009.

CONTE, D. L e outros. Estratégias de Aprendizagem Informal de Enfermeiros. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 35, 2011, Rio de Janeiro.

DALFOVO, M. S; LANA, R. A; SILVEIRA, A. Métodos quantitativos e qualitativos: um resgate teórico. *Revista Interdisciplinar Científica Aplicada*, 2008, 2.3: 1-13.

DAVENPORT, T. H. *Conhecimento empresarial*. Elsevier Brasil, 1998.

FLACH, L; ANTONELLO, C. A teoria sobre aprendizagem informal e suas implicações nas organizações. *GESTÃO. Org-Revista Eletrônica de Gestão Organizacional*, 2010, 8.2.

FLEURY, A. CC; FLEURY, M. T. L. Estratégias competitivas e competências essenciais: perspectivas para a internacionalização da indústria no Brasil. *Gestão & Produção*, 2003, 10.2: 129-144.

FLEURY, M. T. L; OLIVEIRA JR, M. *Gestão estratégica do conhecimento: integrando aprendizagem, conhecimento e competências*. São Paulo: Atlas, 2001, 294-3.

FREITAS, H; OLIVEIRA, M; SACCOL, A. Z; MOSCAROLA, L. O método de pesquisa survey. *Revista de administração*, 2000, 35.3: 105-112.

JUNIOR, F. A. C; MOURÃO, L. Suporte à aprendizagem informal no trabalho: uma proposta de articulação conceitual. *Revista de Administração Mackenzie*, 2011, 12.6: 224.

LACERDA, É. R. M; ABBAD, G.. Impacto do treinamento no trabalho: investigando variáveis motivacionais e organizacionais como suas preditoras. *Revista de Administração contemporânea*, 2003, 7.4: 77-96.

LACERDA, D. P; TEIXEIRA, R; ANTUNES, J; NETO, S. *Estratégia Baseada em Recursos: 15 Artigos Clássicos para Sustentar Vantagens Competitivas*. Bookman Editora, 2014.

LEME, M; OLIVEIRA, M. Aprendizagem e gestão de conhecimento: As pessoas na Organização. São Paulo. Editora Gente, 2002.

LEMOS, C. Inovação na era do conhecimento: parcerias estratégicas. n 8. *Ministério da Ciência e Tecnologia*, 2000.

MORAES, V; BORGES-ANDRADE, J. E. Aprendizagem relacionada ao trabalho. *Revista Psicologia Organizações e Trabalho*, 2010, 10.2: 112-128.

NONAKA, I. A empresa criadora de conhecimento. *Harvard Business Review*, 1991, 11.

OLIVEIRA JR, Competências essenciais e conhecimento na empresa. In: *Gestão estratégica do conhecimento: integrando aprendizagem, conhecimento e competências*. São Paulo: Atlas, 2001, 121-156.

ROMERO; S. M. Instrutores e Multiplicadores de Qualidade: Orientações didático-pedagógicas para instrutores e multiplicadores nas organizações. Porto Alegre: Editora: Sonia Mara Thater Romero, 1998.

RUAS, R; ANTONELLO, C. S; BOFF, L. H.. *Os novos horizontes de gestão: aprendizagem organizacional e competências*. Bookman Editora, 2005.

SILVEIRA, A. A. *Gestão do Conhecimento com ênfase na aprendizagem organizacional: um estudo multicaso no contexto bancário*. 2004. PhD Thesis. Universidade Federal de Itajubá.

SPENDER, J. C. Gerenciando sistemas de conhecimento. *Gestão estratégica do conhecimento: integrando aprendizagem, conhecimento e competências*. São Paulo: Atlas, 2001, 27-49.

ZANGISKI, M. A. S. G; LIMA, E. P; COSTA, S. E. G. Aprendizagem organizacional e desenvolvimento de competências: uma síntese a partir da gestão do conhecimento. *Produto & Produção*, 2009, 10.1: 54-74.

APÊNDICE A - QUESTIONÁRIO

IDENTIFICAÇÃO

IDADE: _____ SEXO: _____
 FORMAÇÃO ESCOLAR: _____
 CARGO: _____
 TEMPO NA EMPRESA: _____ TEMPO NO CARGO: _____
 TEMPO QUE ATUA COMO MULTIPLICADOR _____
 COM QUAL FREQUÊNCIA MINISTRA TREINAMENTOS POR MÊS: _____

PARA RESPONDER ÀS QUESTÕES 1 A 22 ASSINALE COM UM “X” DE ACORDO COM SEU GRAU DE CONCORDÂNCIA COM AS PROPOSIÇÕES, SEGUINDO O CÓDIGO:

1 = Discordo totalmente

2 = Discordo

3 = Nem discordo nem concordo

4 = Concordo

5 = Concordo plenamente

SENTENÇAS	1	2	3	4	5
1. Eu gosto de atuar como Multiplicador do Conhecimento.					
2. Atuo como Multiplicador por ser uma solicitação da instituição, mas não me identifico com este papel.					
3. Sinto-me valorizado por atuar como Multiplicador.					
4. Percebo reconhecimento dos colegas por atuar como multiplicador.					
5. Gosto de ensinar os colegas de trabalho.					
6. Sinto prazer em ensinar sobre os assuntos que domino.					
7. Procuo me manter atualizado sobre os conteúdos do(s) treinamento(s) que ministro.					
8. A valorização do papel de multiplicador me motiva a atuar como tal.					
9. Contribuo fortemente no processo de aprendizagem dos demais profissionais da empresa através da minha atuação como multiplicador.					
10. Considero ter perfil adequado para atuar como multiplicador do conhecimento.					
11. Utilizo recursos apropriados para transmitir o conhecimento.					
12. Gostaria de ter mais recursos didáticos para aprimorar minha atuação como multiplicador.					
13. Percebo que o interesse dos participantes do treinamento influencia diretamente em meu desempenho como multiplicador.					
14. Passo o conteúdo do treinamento sempre da mesma forma, independente do envolvimento dos participantes.					
15. É difícil transmitir o conhecimento quando percebo que os participantes não estão interessados no tema.					
16. Fica mais fácil transmitir o conhecimento quando já conheço os participantes do treinamento.					
17. Valorizo as contribuições dos participantes do treinamento, os incluindo na construção do conhecimento.					
18. Levo para minha atuação prática aspectos que são discutidos nos treinamentos através das contribuições dos participantes.					
19. Atuo como multiplicador não só nos momentos em que estou ministrando treinamentos, mas também quando socializo meus conhecimentos durante minha prática de trabalho.					
20. Procuo aproveitar as oportunidades naturais de aprendizagem que surgem no dia-a-dia de trabalho para orientar os colegas.					
21. Gostaria de ter uma atuação melhor como multiplicador, mas pela rotina do trabalho não consigo me preparar adequadamente.					
22. Considero que tenho aspectos a desenvolver para ter um melhor desempenho como Multiplicador.					

CONSIDERANDO AS COMPETÊNCIAS ABAIXO LISTADAS ASSINALE AS 5 QUE VOCÊ AVALIA COMO MAIS IMPORTANTES PARA O PERFIL DO MULTIPLICADOR:

- | | | | |
|---------------------------------------|---|---------------------------------------|--|
| <input type="checkbox"/> Alegria | <input type="checkbox"/> Equilíbrio emocional | <input type="checkbox"/> Liderança | <input type="checkbox"/> Relacionamento interpessoal |
| <input type="checkbox"/> Bom-senso | <input type="checkbox"/> Entusiasmo | <input type="checkbox"/> Objetividade | <input type="checkbox"/> Responsabilidade |
| <input type="checkbox"/> Bom-humor | <input type="checkbox"/> Empatia | <input type="checkbox"/> Organização | <input type="checkbox"/> Sensibilidade |
| <input type="checkbox"/> Criatividade | <input type="checkbox"/> Espírito crítico | <input type="checkbox"/> Planejamento | <input type="checkbox"/> Sinceridade |
| <input type="checkbox"/> Comunicação | <input type="checkbox"/> Iniciativa | <input type="checkbox"/> Postura | <input type="checkbox"/> Versatilidade |

DAS COMPETÊNCIAS MENCIONADAS ABAIXO DESTAQUE AS 5 QUE VOCÊ CONSIDERA QUE POSSUI BEM DESENVOLVIDAS:

- | | | | |
|---------------------------------------|---|---------------------------------------|--|
| <input type="checkbox"/> Alegria | <input type="checkbox"/> Equilíbrio emocional | <input type="checkbox"/> Liderança | <input type="checkbox"/> Relacionamento interpessoal |
| <input type="checkbox"/> Bom-senso | <input type="checkbox"/> Entusiasmo | <input type="checkbox"/> Objetividade | <input type="checkbox"/> Responsabilidade |
| <input type="checkbox"/> Bom-humor | <input type="checkbox"/> Empatia | <input type="checkbox"/> Organização | <input type="checkbox"/> Sensibilidade |
| <input type="checkbox"/> Criatividade | <input type="checkbox"/> Espírito crítico | <input type="checkbox"/> Planejamento | <input type="checkbox"/> Sinceridade |
| <input type="checkbox"/> Comunicação | <input type="checkbox"/> Iniciativa | <input type="checkbox"/> Postura | <input type="checkbox"/> Versatilidade |

CONSIDERANDO O ÚLTIMO TREINAMENTO QUE VOCÊ MINISTROU AVALIE SUA ATUAÇÃO NOS REQUISITOS ABAIXO:

Perguntas	Muito bom	Bom	Regular	Insuficiente
1. Comunicação e interação com o grupo				
2. Domínio do Conteúdo				
3. Qualidade do Material didático utilizado				
4. Didática e forma de Apresentação do Conteúdo				
5. Organização geral do treinamento				