

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO**

Rachel Kerber Gonçalves

**CAPACITAÇÃO DE
MULTIPLICADORES INTERNOS NO CREA/RS**

**Porto Alegre
2008**

Rachel Kerber Gonçalves

**CAPACITAÇÃO DE
MULTIPLICADORES INTERNOS NO CREA/RS**

Trabalho de Conclusão de curso de graduação apresentado a Escola de Administração de Empresas da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, como requisito parcial para a obtenção do grau de Bacharel em Administração.

Orientadora: Prof(a) Dr(a). Valmíria Carolina Piccinini

**Porto Alegre
2008**

Rachel Kerber Gonçalves

**CAPACITAÇÃO DE
MULTIPLICADORES INTERNOS NO CREA/RS**

Trabalho de conclusão de curso de graduação apresentado ao departamento de Ciências Administrativas da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, como requisito parcial para a obtenção do grau de Bacharel em Administração.

Orientadora - Prof (a). Dr(a). Valmíria Carolina Piccinini

Conceito final:

Aprovado emdede.....

BANCA EXAMINADORA

Prof (a). Dr(a).

Prof (a). Dr(a).

AGRADECIMENTOS

Agradeço a professora orientadora Valmíria Piccinini pela dedicação que teve durante este período de realização do meu trabalho para que pudesse concluir mais esta etapa tão fundamental na minha formação acadêmica.

À minha família que sempre me apoiou desde o início do curso, e agora muito mais. Obrigada as minhas irmãs Christina e Thanie por serem exemplos na minha vida, ao meu pai e minha mãe por me apoiarem e incentivarem quando precisei.

Ao meu namorado Duda que me acompanhou durante a minha graduação e sempre esteve presente nas minhas decisões.

Aos meus colegas de curso pelos bons momentos vividos, e que certamente sentirei muita falta.

RESUMO

Em muitas organizações o treinamento é visto como algo dispendioso ou mesmo desnecessário. Isso porque, muitas vezes, as empresas têm dificuldade em perceber a necessidade dos departamentos aprimorarem as qualificações e conhecimento dos seus funcionários mesmo quando o treinamento é realizado. Esta dificuldade refere-se, principalmente, ao desenvolvimento de um projeto de multiplicadores internos e do repasse do conhecimento que estes adquiriram. Neste trabalho, procurou-se desenvolver um plano de levantamento da capacitação que os multiplicadores internos precisam desenvolver, a fim de oportunizar uma maior amplitude da aplicação dos investimentos em Treinamento e Desenvolvimento (T&D). A multiplicação do treinamento consiste num instrumento, o qual visa o desenvolvimento e estímulo a motivação dos funcionários. Assim, a empresa com empregados mais motivados e com a possibilidade de desenvolver suas competências, estará se preparando para isso com maior qualidade.

Palavras Chaves: multiplicadores internos, gestão de pessoas, treinamento & desenvolvimento, capacitação.

SUMÁRIO

| | | |
|--------------|--|-----------|
| 1 | INTRODUÇÃO | 8 |
| 1.1 | O PROBLEMA | 10 |
| 1.2 | OBJETIVO | 11 |
| 1.2.1 | Objetivo Geral | 12 |
| 1.2.2 | Objetivo Específico | 12 |
| 1.3 | JUSTIFICATIVA | 13 |
| 2 | REVISÃO BIBLIOGRÁFICA | 15 |
| 2.1 | POLÍTICAS DE GESTÃO DE PESSOAS | 15 |
| 2.2 | TREINAMENTO & DESENVOLVIMENTO | 16 |
| 2.3 | EVOLUÇÃO HISTÓRICA DA EDUCAÇÃO | 21 |
| 2.4 | ESTILOS DE APRENDIZAGEM | 25 |
| 2.5 | MULTIPLICADORES INTERNOS | 27 |
| 2.6 | MÉTODOS DE MULTIPLICAÇÃO DO CONHECIMENTO | 32 |
| 2.7 | COMPETÊNCIAS | 34 |
| 3 | METODOLOGIA | 38 |
| 3.1 | MÉTODO ADOTADO | 38 |
| 3.2 | COLETA DE DADOS E INFORMAÇÃO | 39 |
| 3.3 | TÉCNICA DE ANÁLISE | 42 |
| 4 | CONSELHO REGIONAL DE ENGENHARIA, ARQUITETURA E AGRONOMIA | 44 |
| 5 | TREINAMENTOS A SEREM REALIZADOS NA ORGANIZAÇÃO | 52 |
| 5.1 | EXPERIÊNCIAS PROFISSIONAIS | 52 |
| 6 | CAPACITAÇÃO A SER DESENVOLVIDA POR UM MULTIPLICADOR INTERNO | 52 |
| 6.1 | TREINAMENTO & DESENVOLVIMENTO | 53 |
| 6.2 | BENEFÍCIOS E DIFICULDADES DE TREINAMENTOS COM MULTIPLICADORES | 56 |
| 6.3 | A CAPACITAÇÃO NECESSÁRIA PARA UM MULTIPLICADOR | 58 |

| | | |
|--------------|--|-----------|
| 6.3.1 | Treinamentos Técnicos | 61 |
| 6.3.1.1 | Treinamento em Broffice e Informática Básica | 61 |
| 6.3.1.2 | Treinamento de Redação Oficial | 62 |
| 6.3.1.3 | Treinamento sobre Procedimentos da ART e do Sistema Apolo | 62 |
| 6.3.2 | Treinamentos Comportamentais | 63 |
| 6.4 | PLANO DE T&D POR MEIO DE MULTIPLICADORES | 64 |
| 7 | CONSIDERAÇÕES FINAIS | 67 |
| | REFERÊNCIAS | 70 |
| | APÊNDICE A – ROTEIRO DE ENTREVISTA | 74 |
| | APÊNDICE B – DISTRIBUIÇÃO DOS CARGOS POR DEPARTAMENTO | 75 |

1 INTRODUÇÃO

Com a alta tecnologia e dinamismo das relações profissionais, torna-se cada vez mais necessário ao funcionário do Conselho Regional de Engenharia, Arquitetura e Agronomia (CREA) capacitar-se continuamente para exercer cargos e funções capazes de atender as necessidades dos profissionais que integram a organização. Carvalho (2002) diz que os objetivos da capacitação refletem as mudanças econômicas, tecnológicas e sociais do mercado no qual a empresa atua, exigindo a efetivação de planos de formação profissional que sejam flexíveis, dinâmicos e atualizados.

Segundo Carvalho (2002), o treinamento apresenta-se como um instrumento administrativo de importância vital para o aumento da produtividade do trabalho, ao mesmo tempo é um fator de auto-satisfação do treinando, constituindo-se um agente motivador.

A importância de repensar a prática da área de treinamento e desenvolvimento de pessoas nas organizações se deve ao fato de que, é reconhecido o seu papel relevante para as organizações. Isso ocorre devido às mudanças constantes no mercado de trabalho e à necessidade das empresas acompanharem as inovações para manterem seus funcionários produtivos e motivados.

Porém, verifica-se que a aprendizagem organizacional, em sua maioria, ocorre no próprio local de trabalho, sem a presença de um instrutor formal ou a necessidade de uma sala de aula. Além disso, esse processo de aprendizagem ocorre de uma forma aleatória e não planejada, acarretando custos adicionais posteriores.

Se os programas forem conduzidos por multiplicadores internos, poder-se-á difundir conhecimentos, abrangendo desde o treinamento introdutório até ações referente a processos e procedimentos internos do Conselho.

Foi escolhido, para este estudo o Conselho Regional de Engenharia, Arquitetura e Agronomia, no qual constatou-se em pesquisa de clima realizada, em 2008, entre

outras preocupações dos funcionários o anseio por Treinamento e Desenvolvimento (T&D). Para atender essa demanda, o Conselho desenvolveu um plano de treinamento anual, visando suprir as necessidades levantadas. Assim, para oferecer continuidade ao plano de treinamento desenvolvido pelo Conselho e possibilitar sua expansão, verificou-se a possibilidade de implantar um plano de multiplicadores internos, o qual ofereceria um maior retorno do investimento aplicado em treinamento.

Portanto, nesta pesquisa propõe-se a desenvolver um plano de multiplicadores internos com o levantamento da capacitação necessária, considerando o projeto de treinamento elaborado para 2008 e 2009 e o conhecimento de experiência profissional dentro do Conselho, visando promover uma ação para ampliar as oportunidades de capacitação e otimizar a disseminação de informações no Conselho promovendo, assim, o reconhecimento dos talentos internos.

Serão utilizados os dados do levantamento de necessidades de treinamento da área de Recursos Humanos da organização, o qual é subordinado ao departamento administrativo e baseou-se na pesquisa de clima realizado no mês de abril de 2008 com todas as unidades do Conselho no Rio Grande do Sul.

1.1 O PROBLEMA

É importante, para princípio deste estudo, explicar a problemática que deu origem à pesquisa e suas implicações.

Para adequar-se à legislação, o Conselho, teve que seguir as formalizações de contratação por concurso público, o qual começou a ser praticado a partir do ano de 2005. Desta forma, iniciou-se a reestruturação com ingresso de novos funcionários, o que provocou a perda de profissionais que detinham conhecimento e experiência sobre os procedimentos e processos nos departamentos. Assim sendo, no CREA-RS, ao ser contratado, o novo funcionário aprende, muitas vezes, na prática o desenvolvimento das atividades e os conhecimentos necessários para o seu desempenho,

Verifica-se de uma maneira geral, que os profissionais são especialistas naquilo que fazem e desenvolvem eficazmente suas atividades, porém nem sempre contam com habilidades para multiplicar seus conhecimentos: a maioria tem dificuldades, ou até mesmo não se expõe, por não estar preparado para ensinar ou multiplicar o que aprendeu com a experiência. Em consequência disso, grande parte dos conhecimentos não são transferidos. Assim, deixa a organização de aproveitar significativa parcela do conhecimento disponível e que, no futuro, poderia ser mais um dos mecanismos aceleradores de seu desenvolvimento e redutor de gastos.

Assim, para oportunizar maior qualificação e a busca por excelência nas atividades desenvolvidas, procurou-se desenvolver uma prática atendendo as necessidades do Conselho. Devido à necessidade de investimentos em T&D estarem condicionadas aos recursos disponíveis é necessário que se busque o melhor e maior aproveitamento do investimento aplicado.

Pretende-se que os multiplicadores internos aprimorem suas capacidades a fim de qualificar-se para realizar treinamentos internos a fim de reduzir os gastos e obter uma maior disseminação de conhecimento.

Conforme Carvalho (2002), o treinamento é uma forma de ensino especializado, uma vez que seu objetivo é preparar o indivíduo para o desempenho eficiente para determinada tarefa que lhe é confiada.

Verifica-se que a organização deve estar constantemente atenta para as necessidades de treinamento interno e externo, pois esta é base para a qualificação de seus profissionais. Esse aperfeiçoamento é fundamental, tanto para qualificar as atividades desempenhadas quanto para atingir excelência no atendimento aos profissionais registrados no Conselho.

Conhecimentos, habilidades e atitudes representam focos interdependentes de competência. Um conjunto de informações armazenadas na memória que possui relevância e influenciam o comportamento é o que se chama de conhecimento. Habilidade, por sua vez, é a capacidade de fazer uso do conhecimento, ou seja, saber como fazer algo. A atitude verifica-se pela predisposição da pessoa em relação ao trabalho, a objetos ou a situações. Assim, o conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes mobilizados, dentro de uma organização, representam as competências dos profissionais. Competências, portanto, são como integração entre a estratégia da organização e os comportamentos individuais. Segundo Durand¹ (citado por BRANDÃO E BRUNO-FARIA, 2003).

Neste trabalho a questão de pesquisa, portanto é:

Qual a capacitação que deve ser desenvolvida pelos multiplicadores que possibilite a disseminação do conhecimento adquirido no CREA/RS?

¹ DURAND, T. L'alchimie de la compétence. Revue Française de Gestion, v. 127, p. 84-102, jan./fév. 2000

1.2 OBJETIVO

1.2.1 Objetivo Geral

Definir a capacitação necessária aos multiplicadores para que repassem os conhecimentos obtidos em cursos e de conhecimentos em experiências profissionais no Conselho a fim de otimizar os recursos despendidos no programa de aperfeiçoamento para os funcionários.

1.2.2 Objetivo Específico

- Identificar e analisar a opinião dos entrevistados sobre o desenvolvimento de T&D por meio de multiplicadores;
- Realizar o levantamento das capacidades necessária para um multiplicador interno;
- Sugerir um plano de T&D dentro da organização por meio de multiplicadores.

1.3 JUSTIFICATIVA

O treinamento é considerado uma poderosa ferramenta de transformação dentro de uma organização, fonte de oportunidades de aprendizagem aos seus integrantes, bem como, o desenvolvimento é uma forma das organizações estimularem o crescimento pessoal dos funcionários.

No Conselho Regional de Engenharia, Arquitetura e Agronomia (CREA), o treinamento tem sido realizado de forma empírica e sem planejamento ou estudo mais aprofundado sobre investimentos em educação continuada.

O treinamento, dentro da organização, pode promover o desenvolvimento da equipe em direção aos objetivos da empresa, a motivação e o aprendizado dos empregados, o que pode contribuir para sua realização e dedicação ao trabalho que exerce.

Um plano de T&D é capaz de motivar as pessoas da organização e criar perspectivas de evolução tanto pessoal como profissional, permitindo a aquisição de novos conhecimentos, habilidades e atitudes, bem como favorecer a modificação de comportamentos que não estejam contribuindo para o alcance dos resultados da organização. Entretanto, para tal, deve constar no plano estratégico a intenção de investir em programas que invistam no atendimento das necessidades atuais e futuras dos funcionários, ter recursos financeiros adequados e envolver projetos prioritários. Tachizawa, Pereira e Fortuna (2001)

Desta forma, a partir do momento em que as organizações se preocupam com a elaboração de conhecimento e aprendizagem contínua, abrange inúmeras variáveis, dentre elas a informação, o ambiente de trabalho e a sensibilização dos trabalhadores, o que exige uma visão mais dinâmica de T&D.

A tendência da aprendizagem é ser uma ação contínua, com a valorização do aprendizado em grupo. Ao invés de capacitar para realização de tarefas restritas, o foco da abordagem é a aprendizagem centrada em competências. Diante disso, as mudanças nas ações e políticas de treinamento tornam-se inevitáveis, demandando um participante crítico e em sintonia com o ambiente no qual está inserido, envolvendo compromisso, criatividade e capacidade, proporcionando a disseminação do conhecimento contínuo e a maior qualificação dos funcionários.

Desta forma, o plano de treinamento aprovado pelo presidente do Conselho prevê investimentos para o ano de 2008 e 2009. A aplicação desta verba oportunizará a aquisição de conhecimentos pelos funcionários, que poderão ser transmitidos pelo plano de treinamento via multiplicadores internos.

Assim, os benefícios deste plano são tanto da organização como dos empregados e da empresa como um todo. Por essas razões é que foi escolhido o tema em questão.

2 REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

Para o embasamento do estudo, serão abordados os temas de políticas de gestão de pessoas, treinamento & desenvolvimento, evolução histórica de educação, estilos de aprendizagem, multiplicadores internos, métodos de multiplicação do conhecimento e competências.

2.1 POLÍTICAS DE GESTÃO DE PESSOAS

É consenso de que a área de recursos humanos das empresas cada vez mais assume um papel mais estratégico e menos operacional, colocando à disposição da organização cursos de treinamento capazes de atender às suas necessidades. As pessoas deverão estar preparadas e treinadas para as freqüentes mudanças que ocorrem. Pode-se definir que treinamento é o preparo da pessoa para o cargo que irá exercer na organização, já o desenvolvimento prepara o colaborador para a vida e para a carreira.

Desta forma, a Gestão de Pessoas busca uma maior sintonia com a missão e valores da empresa para contribuir para os resultados do negócio. Para Boog (2001) a sociedade está vivendo a época do conhecimento e as competências humanas abrangem seu alcance nas mais variadas extensões da organização .

No atual contexto, as competências e capacidades são dimensões complementares de uma nova abordagem de estratégia empresarial que enfatizam os aspectos comportamentais da estratégia. Fleury e Fleury (2000), afirmam que o processo de formulação estratégica pode partir de duas perspectivas distintas: da estratégia competitiva e dos recursos da empresa. A primeira procura estabelecer uma vantagem competitiva, surgindo a identificação de oportunidades entre produto

oferecido e mercado no qual atua. A segunda considera que cada empresa possui recursos tangíveis e intangíveis podendo obter vantagens de dentro para fora através da mobilização e organização desses recursos. Basear-se em capacidades e competências em uma estratégia de gestão de pessoas, parte do conceito de que os funcionários devem agregar valor pelas suas competências, pelo fator crítico de sucesso e pelo conhecimento.

Segundo Vasconcelos, Mascarenhas e Vasconcelos (2004), pesquisas indicam uma fase de transição pela qual a área de gestão de pessoas passa. Verifica-se que este transita de uma atuação mais operacional para modelos mais complexos de gestão de pessoas. Este novo modelo defende que a aprendizagem organizacional é uma variável progressivamente defendida e valorizada pelos profissionais da área nos novos padrões de gestão.

A importância do processo integrado e participativo da formulação e implementação estratégica, no qual os limites entre a formulação e a implementação perdem o sentido, o feedback de informações é contínuo em todas as etapas e os resultados mais importantes são a participações das pessoas no processo, seu aprendizado, sua conscientização e seu comprometimento com os intentos da organização e as formas a serem adotadas para realizá-los. (ALBUQUERQUE, 2002, p. 47)

Desta forma, considera-se gestão estratégica de pessoas aquela capaz de prover à organização uma vantagem competitiva através de pessoas e processos organizacionais, assumindo, com isso, um valor estratégico. É aquela capaz de executar a estratégia da organização, ajustando-as as estratégias de RH. Assim, o processo de gestão de pessoas faz parte da organização que visa cada vez mais a satisfação de seus funcionários e a sua adequada qualificação para que, motivados, executem suas tarefas com eficiência e eficácia.

2.2 TREINAMENTO & DESENVOLVIMENTO

As primeiras ações envolvendo treinamento de pessoal podem ser reportadas ao início da civilização, quando o homem da caverna repassava aos seus descendentes os conhecimentos básicos que asseguravam a sobrevivência e a continuidade da espécie humana. Muitos milênios passaram até que as atividades de T&D começassem a ser percebidas, compreendidas, sistematizadas e utilizadas de modo mais amplo. O início do processo de reconhecimento e sistematização das ações de treinamento de pessoal foi marcado pela Segunda Guerra Mundial. A partir desta época gerou-se um conjunto de conhecimentos que passou a ser utilizado pelas organizações. Vargas (2006)

A área de treinamento é estratégica para a empresa, pois lida com os objetivos e metas da organização, já que os colaboradores têm que estar prontos para competir no mercado, desenvolver competências e propagar os valores e missão da empresa em que trabalha. Os principais objetivos do T&D são: preparar as pessoas para executar tarefas; mudanças de atitudes dos colaboradores; desenvolver novas habilidades; transmitir informação e conceitos; aumentar a produção; diminuir o retrabalho e principalmente melhorar o relacionamento interpessoal.

Para o desenvolvimento de treinamento, segundo Boog (2001, p.9), é necessário:

Avaliar – significa submeter algo a um processo de análise normalmente determinado por parâmetros concretos ou referenciais.

Validar – é reconhecer o valor esperado do objeto da análise efetuada, comparando a situação identificada, após uma ação de modificação do comportamento do público – alvo, aos fatos que levaram á realização do treinamento, a que se denomina, geralmente, de carência.

Treinamento – é a ação sistematizada de educação para a capacitação, o aperfeiçoamento e o desenvolvimento do indivíduo.

Boog (2001, p. 10), diz que “combinando esses três termos, pode-se dizer que uma das etapas do processo de treinamento é a busca de informações que levem a uma conclusão sobre o alcance dos objetivos propostos para o evento em si, em que medida, com que intensidade, e em que circunstância, sob a forma de conclusões expressas em indicadores.”

Para o treinamento e desenvolvimento na empresa deve-se ter o conhecimento de suas necessidades de competências mínimas, ao mesmo tempo deve-se criar um ambiente para que as pessoas e equipes possam se desenvolver continuamente.

As empresas possuem conhecimento disseminado e compartilhado por todos; entretanto, existem também diversos estoques ou conjuntos de conhecimento pertencentes a indivíduos, pequenos grupos ou áreas funcionais. As empresas buscam codificar e simplificar esse conhecimento de indivíduos e grupos para torná-lo acessível a toda a organização. (OLIVEIRA JR, 2001, p. 135)

Segundo Boog (2001, p. 31), “a primeira etapa do planejamento de treinamento será a identificação precisa de quais competências que cada cargo abrangido pelo plano exige, independentemente de quem o ocupa ou virá a ocupá-lo. Competências devem ser entendidas como sendo o conjunto de três tipos de qualificação:”

- Conhecimento: é o que pessoas precisam saber.
- Habilidades: é o que as pessoas precisam saber fazer.
- Comportamentos: é a forma pela qual as pessoas se portam.

As competências descritas acima são voltadas para processos e tecnologia, bem como à interação e ao relacionamento. Desta forma, pode-se verificar que esta subdivisão contempla as formas do profissional atuar no desempenho das suas atividades.

Os conhecimentos costumam ser agrupados em duas grandes categorias:

- Conhecimentos técnicos e científicos da profissão, da realidade da organização, dos produtos, processos, tecnologia, mercado, modelo e instrumentos de gestão.
- Conhecimentos dos mecanismos da interação humana no trabalho, teorias de liderança, de motivação, de criatividade e trabalho em equipe. BOOG (2001, p. 31)

As habilidades podem ser classificadas em três grandes categorias: as habilidades visando à obtenção de resultados, à interação pessoal e aquelas voltadas ao processo e à qualidade.

Comportamentos, posturas exigidas por um cargo, não são definíveis a partir de informações ou opiniões de pessoas. Mesmo assumindo que o respondente tenha sólido domínio de teoria comportamental, o fenômeno de projeção impede que as respostas sejam objetivas. BOOG (2001, p. 31)

O planejamento irá agrupar necessidades comuns em programas que se inter-relacionam, com a definição da forma de treinamento que será empregada para cada competência. No planejamento precisa-se reduzir gastos, de modo que um programa de treinamento atenda o máximo possível as necessidades da organização. Boog (2001)

Nas organizações, de acordo com Boog (1999), o termo desenvolvimento passou a designar o processo de preparar pessoas para executar tarefas exigidas por um trabalho a ser realizado. As tarefas podem variar em complexidade, exigindo seqüenciamento de interações não usuais de ações, podendo ser motoras ou intelectuais. Desta forma, as organizações precisam aprender a favorecer o desenvolvimento e conhecimento em todos os níveis, pois favorece a troca de experiência entre as pessoas, independente do nível hierárquico ou formação.

O nível hierárquico não pode ser o principal meio de valorização e promoção, deve-se estimular a criação de conhecimento, linguagem e tecnologia. O cargo não pode limitar o homem, mas deve servir de plataforma para que ele contribua com toda a organização. (BOOG, 1999, p. 139).

Para atender aos objetivos da implantação do plano de treinamentos dentro da organização deve-se realizar o levantamento das necessidades de treinamento (LNTD), bem como a análise e avaliação dos resultados obtidos.

O LNTD engloba a pesquisa e a respectiva análise na qual se detecta o conjunto de carências relativas ao trabalho. Estas se relacionam com o conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes existentes e as exigências da organização, devendo estar constantemente atento para diagnosticar em tempo hábil toda e qualquer mudança que se fizer necessária. Como evidenciado por Marras (2002), todo conjunto de carências provoca uma deficiência no desenvolvimento da organização e sua origem está, na maior parte das vezes, na desqualificação dos funcionários recém-admitidos, que levam a organização a implementar ações de treinamento para ajustar tal qualificação.

O LNTD detecta e diagnostica carências em dois diferentes cenários: o cenário reativo, que representa situações em que a necessidade existe, ocasionando

problemas reais e o cenário prospectivo, no qual o treinamento age com vistas ao atingimento de metas e objetivos futuros, antecipando-se às mudanças previstas.

O diagnóstico da situação representa, assim, o levantamento e a análise de dados que dão subsídio ao plano de treinamento e desenvolvimento (MARRAS, 2002, p. 150). O levantamento das necessidades responde basicamente as duas questões iniciais:

- a) quem deve ser treinado?
- b) o que deve ser aprendido?

Marras (2002), reforça que o LNTD é um programa de pesquisa e coleta de dados, onde os recursos humanos passam a tomar conhecimento dessas necessidades através de: aplicação de questionários, entrevistas com trabalhadores e supervisores, aplicação de testes, observação de trabalhos sendo realizados, folha de avaliação de desempenho, solicitação direta do trabalhador ou supervisor.

A avaliação do treinamento tem por finalidade aferir os resultados conseguidos comparativamente àquilo que foi planejado e o que é esperado pela organização. Todo módulo de treinamento deve ser previamente planejado e programado para que, ao seu término, haja possibilidade de mensurar os resultados conseguidos. (MARRAS, 2002, p.159)

Um plano elaborado e acompanhado com acuidade oportunizará embasamento para adequações às necessidades do mercado para futuros treinamentos. Assim, o desafio do T&D é a formação dos trabalhadores com novas posturas a partir das demandas oriundas das exigências do mercado. Esta nova realidade advém da evolução do papel da educação na formação do profissional, pois outrora se verificava o papel da escola como fator para embasamento das atividades a serem desenvolvidas pelos trabalhadores, porém atualmente seu papel se torna mais abrangente para o novo trabalho do mundo globalizado. Desta forma, a educação passou por muitas modificações desde seu surgimento para acompanhar as tendências nas relações de

trabalho. Ela é importante para entender como se aprende. No caso dos multiplicadores esta concepção precisa ser levada em conta.

2.3 EVOLUÇÃO HISTÓRICA DA EDUCAÇÃO

Como forma de esclarecer a forma de evolução da aprendizagem na educação é importante apresentar a evolução das metodologias de aprendizagem voltadas para o trabalhador. Pode-se dizer que o aparato escolar surgiu, historicamente, para dar conta de modo institucionalizado do aprender-ensinar.

Segundo Saviani (1998), as origens da educação se confundem com as origens do próprio homem. Os homens adaptam a natureza a si. O ato de agir sobre a natureza, adaptando-se às necessidades humanas, é o que conhecemos por trabalho. Portanto, o homem, para continuar existindo, precisa estar continuamente produzindo sua própria existência através do trabalho.

Segundo Durkheim (2002), para se entender o desenvolvimento do sistema de ensino e o que ele se tornou hoje, não podemos deter-nos nem no renascimento, nem na escolástica, é preciso remontar mais longe, até atingirmos o primeiro núcleo de idéias pedagógicas e a primeira forma de instituição escolar encontrado na história de nossas sociedades modernas.

As escolas foram fundadas na Europa no século XII, considerando o modelo de escola que temos hoje, com professor e crianças como alunos. Surge, também, nessa época, a palavra escola, que significa em grego, lugar do ócio. O ócio produtivo para os nobres, pois as pessoas iam à escola em seu tempo livre, para refletir. Vários centros de ensino surgiram pela Grécia, por iniciativa de diferentes filósofos. As escolas geralmente eram levadas adiante pelos discípulos do filósofo-fundador e cada uma valorizava uma área do conhecimento. Diante disso, a escola era o lugar para as

classes ociosas e a classe operaria aprendia no próprio processo de trabalho. Era o que Saviani (1998, p.156) chama de “aprender fazendo”.

A Revolução Industrial provocou profundas mudanças na forma de produção, com esse novo modelo, o trabalhador passa a vender sua força de trabalho e isso vem romper com a característica servil da Idade Média.

A idade moderna inicia-se com a concentração das pessoas na cidade e na indústria, implicando ao trabalhador uma nova forma de aprender, pois, nessa época, a ciência se incorpora ao processo produtivo, exigindo a propagação de novos códigos formais e de escrita. Nesse momento a educação se destaca, através da escolaridade básica no âmbito da sociedade, como uma das políticas sociais emergentes, e a escola passa a ser entendida como sinônimo de educação. Sendo assim, as outras formas de aprendizado passam a ser postas em segundo plano. Nessa mesma época, afirmou-se que a escola era totalmente dispensável aos trabalhadores, porém, ao longo do tempo, para manter a tendência modernizadora era imprescindível que esses tivessem, no mínimo, habilidades e aprendizado para desenvolver suas atividades. Saviani (1998)

A concepção de escola que se tem hoje, como instituição social ou espaço de socialização por onde passam todas as crianças, é uma instituição muito recente. Segundo Patto (1993), a política educacional, em seu sentido estrito, tem início no século XIX. Está relacionada diretamente ao processo de expansão do capitalismo. Para compreender a origem desta escola faz-se necessário conhecer o contexto histórico em que ela surgiu, seus determinantes políticos, econômicos, religiosos e culturais.

No início de 1970, no Brasil, outras mudanças ocorrem no mundo. Os aspectos contingenciais passam a refletir diretamente na produtividade das empresas, ser competitivo e ter conhecimentos capaz de atender as atividades a serem realizadas, passa a ser um critério indispensável para a sobrevivência no mercado. As novas tecnologias passam a ser fundamentais nesse processo.

A Engenharia do Conhecimento passa destacar-se no período contemporâneo como uma associação entre teorias e técnicas que visam estruturar sistemas à base de conhecimentos susceptíveis de prolongar as capacidades humanas de percepção, aprendizagem, compreensão, resolução de problemas e execução da ação. Em nível de organização, permite a criação, difusão e aplicação do conhecimento de forma a obter melhores níveis de eficiência e qualidade nos produtos da empresa, mesmo num ambiente dinâmico. A tecnologia da informação é o suporte principal da engenharia do conhecimento.

Assim, a educação destaca-se como insumo de qualidade e produtividade. Nesse sentido, as empresas redimensionam seu conceito de treinamento e desenvolvimento, investindo em tecnologias e metodologias que propiciem a aprendizagem continuada.

As teorias da aprendizagem buscam reconhecer a dinâmica envolvida nos atos de ensinar e aprender, partindo do reconhecimento da evolução cognitiva do homem e tentam explicar a relação entre o conhecimento preexistente e o conhecimento adquirido. A aprendizagem não é apenas inteligência e construção de conhecimento, mas basicamente identificação pessoal e relação por meio da interação com outras pessoas. (COSTA, 2007, p. 33)

Nesse contexto, o núcleo de conhecimento, habilidades e atitudes adquiridos ao longo do processo educacional se constituem em um requisito essencial para que a força de trabalho possa ampliar as oportunidades de incorporação e de desenvolvimento no futuro mercado de trabalho, objetivando sua valorização pessoal e profissional e o atendimento às novas exigências de qualidade. Da mão-de-obra será exigida maior capacidade de auto-aprendizagem, compreensão dos processos, capacidade de observar, de interpretar, de tomar decisões e de avaliar resultados. É necessário, ainda, o domínio de linguagem técnica, a capacidade de comunicação oral e escrita, a disposição e habilidade para trabalhar em grupos e a versatilidade funcional do trabalho.

Na Gestão do Conhecimento, investe-se nas competências dos trabalhadores, que passam a ser denominadas de capital humano. Nesse momento, o conhecimento passa a estruturar-se sob a ótica da aprendizagem e a educação passa a ser entendida

como investimento no desenvolvimento dos trabalhadores. A mudança para o foco educacional viabiliza a desenvoltura das organizações e a aprendizagem torna-se mola propulsora para dinamizar a produtividade. Para tanto, a atualização dos trabalhadores torna-se questão fundamental, para redução de custos e para garantia de qualidade atribuída pelos novos desafios do mercado. Saviani (1998)

Atualmente verifica-se o modelo de educação à distância, que é o processo de ensino-aprendizagem, mediado por tecnologias, onde professores e alunos estão separados espacial e/ou temporalmente. A educação semipresencial acontece em parte na sala de aula e outra parte a distância, por meio de tecnologias. A educação a distância pode ter ou não momentos presenciais, mas acontece fundamentalmente com professores e alunos separados fisicamente no espaço e ou no tempo, mas podendo estar juntos através de tecnologias de comunicação.

Com o crescimento destas modalidades verifica-se um conceito para ensino à distância chamada *e-learning*, o qual é combinação entre o ensino com auxílio da tecnologia e a educação à distância. Estas modalidades convergem para a educação on-line e para o treinamento baseado em Web. Sua chegada adicionou novos significados para o treinamento e possibilitou a difusão do conhecimento e da informação para os estudantes e, em um compasso acelerado, abriu um novo mundo para a distribuição e o compartilhamento de conhecimento, tornando-se também uma forma de democratizar o saber para as camadas da população com acesso às novas tecnologias, propiciando a estas que o conhecimento esteja disponível a qualquer tempo e hora e em qualquer lugar.

A uniformidade decorrente da certificação escolar, adquirida em cursos básicos, técnicos ou superiores já não são mais suficientes. Atualmente, entende-se que a determinação as capacidades que o trabalhador tem que desenvolver, quantidade e tempo, não são as escolas e, sim, o mercado. Desta maneira, as formas de aprendizagem oferecidas de ensino devem ser capazes de englobar os diferentes estilos de aprendizagem, pois com a dinâmica trazida pela globalização o modo de aprender torna-se mais amplo e dinâmico. Assim, verifica-se o aprendizado efetivo

como uma combinação de como ela percebe, organiza e processa a informação adquirida no método de ensino.

2.4 ESTILOS DE APRENDIZAGEM

A educação para o trabalho passa a ser uma das estratégias para que os cidadãos tenham acesso às conquistas científicas e tecnológicas, viabilizando, por sua vez, a efetivação das mesmas. Nesse sentido, a responsabilidade desse processo se constrói no decorrer da vida do homem, levando-se em conta questões históricas, culturais, econômicas e sociais. Cada uma dessas dimensões vêm agregar-se no desenvolvimento do ser humano.

Estilos de aprendizagem são características particulares de aprender, ou seja, cada indivíduo possui um estilo único e diferenciado no processo de aquisição de conhecimento. As conceituações de estilos de aprendizagem indicam que as experiências às quais os indivíduos são expostos ajudam a determinar suas maneiras privilegiadas de aprender. Segundo Kolb² (apud PEREIRA E BAGGIO, 2005), como resultado da bagagem de histórico de vida, das experiências de cada um e do contato com o meio ambiente, as pessoas desenvolvem estilos de aprendizagem que enfatizam algumas habilidades sobre outras, ou seja, cada pessoa desenvolve um estilo pessoal de aprendizagem.

Os modelos de estilos de aprendizagem de Felder e Silverman³ (apud PEREIRA E BAGGIO, 2005), classificam-se em escalas relativas às maneiras pelas quais cada pessoa perceber e processa as informações.

² Kolb, D. (1984). *Experiential Learning: experience as the source of learning and development*. Prentice-Hall, Englewood Cliffs, N.J.

³ Felder, R. M. e L. K. Silverman (1988) *Learning and Teaching Styles in Engineering Education*. *Engineering Education*, 78(7), April, p. 674-681.

O modelo proposto destina-se à aplicação específica na educação e abrange cinco dimensões da aprendizagem – Sensorial, Intuitiva, Visual, Verbal, Indutiva, Dedutiva, Ativa, Reflexiva, Seqüencial e Global. Seguem as descrições dos estilos de aprendizagem identificados:

- a) Sensorial – tendem a ser concretos e metódicos, apreciam fatos, dados, experimentação e resolver problemas usando métodos padronizados. Pacientes com detalhes se sentem confortáveis seguindo regras e procedimentos pré-estabelecidos. Têm facilidade para memorizar fatos, dados e confiam na memorização como uma estratégia de aprendizagem. Sensoriais são cuidadosos, mas podem ser lentos.
- b) Intuitivos - tendem a ser abstratos e imaginativos, preferem lidar com princípios, conceitos e teorias. Não gostam de repetição, se aprofundam com detalhes e se alegram com complicações. Intuitivos são rápidos, mas podem ser descuidados.
- c) Visuais - preferem que as informações sejam apresentadas em gravuras, diagramas, gráficos, filmes e demonstrações. Lembram-se melhor do que vêem e, provavelmente, se esquecem de algo que foi simplesmente falado para eles.
- d) Verbais - preferem explicações faladas ou escritas à demonstração visual, extraindo muito de uma discussão ou explicação. Lembram-se melhor do que ouvem, e melhor ainda do que ouvem e falam.
- e) Indutivo - preferem as apresentações que vão do específico para o geral. Para aprender o corpo de uma matéria preferem considerar, inicialmente, suas especificidades, inferindo depois em direção aos princípios gerais e teorias.
- f) Dedutivos - preferem começar com os princípios gerais e então deduzir suas conseqüências e aplicações. Apreciam apresentações altamente estruturadas, concisas e ordenada.
- g) Ativo - os ativos são pessoas que se sentem mais confortáveis ou mais competentes com a experimentação ativa do que com a observação reflexiva, não aprendem muito em situações que exijam que se comportem

passivamente (como a maioria das aulas de preleção), trabalham melhor em grupos e tendem a ser experimentadores.

- h) Reflexivos - não extraem muito de situações que não forneçam oportunidades de pensar sobre a informação que estiver sendo apresentada (como a maioria das aulas de preleção), trabalham melhor sozinhos ou em duplas e tendem a ser teóricos.
- i) Seqüencial - usam processos mentais lineares na solução de problemas, aprendem melhor quando a matéria é apresentada em uma progressão contínua de complexidade e dificuldade e podem ser fortes no pensamento convergente e análise.
- j) Globais - são sintetizadores, pesquisadores multidisciplinares, pensadores sistêmicos. Aprendem em grandes saltos intuitivos e podem não ser capazes de explicar como chegaram às soluções. São melhores no pensamento divergente e síntese e podem apresentar uma grande dificuldade para trabalhar com material não compreendido completamente.

De fato, o estilo de aprendizado de cada pessoa é uma combinação de como ela percebe, organiza e processa a informação. As percepções exercem influência muito grande sobre as atitudes e o comportamento mais do que os próprios fatos. Assim sendo, multiplicadores necessitam apresentar as informações a serem repassadas de forma que atenda a grande parte dos estilos de aprendizagem, pois somente desta forma será possível realizar uma transferência efetiva da informação.

Assim, no processo de multiplicação do conhecimento necessita-se saber explorar os estilos de aprendizagem para que os treinandos possam alcançar os objetivos nos projetos desenvolvidos para o repasse de informação dentro da organização de forma contínua.

2.5 MULTIPLICADORES INTERNOS

Os Multiplicadores têm por premissa valorizar e disseminar o conhecimento e as experiências dos colaboradores e, ao mesmo tempo, estimular o senso de colaboração entre os participantes. Desta forma, verifica-se a importância de investimento em multiplicadores internos nas organizações, pois, assim, consegue-se obter uma maior qualificação e a uniformização do conhecimento com baixo custo.

Na educação continuada do profissional busca-se não só corrigir distorções de sua formação inicial, como também contribuir como aprendizado permanente das inovações e transformações que estejam ocorrendo na sociedade, que cogita na mudança das atuais formas de pensar, sentir e agir das novas gerações.

Figueiredo e Lima⁴ (citado por MIRANDA E SOLINO, 2006), consideram a educação continuada como formação de aperfeiçoamento com transferência de conhecimentos e práticas de usos e costumes de forma integral. É um procedimento amplo relacionado com valores, atitudes e motivação. O profissional da informação precisa ter interesse em buscar caminhos que o conduzam a uma melhor qualificação e, com isso, manter-se atualizado frente às crescentes exigências do mercado de trabalho.

Macedo⁵ (citado por MIRANDA E SOLINO, 2006), define a educação continuada como um processo começado pelo indivíduo na infância e continuado durante toda sua vida, desta forma, pode ser chamado de um processo permanente de educação. Segundo Prosdócimo e Ohira⁶ (apud MIRANDA E SOLINO, 2006), a educação continuada prepara o indivíduo para executar melhor aquilo que já realiza, focalizar o como fazer, capacitando-o para atuar na atualidade, bem como no futuro.

⁴ FIGUEIREDO, Nice Menezes de; LIMA, Regina C. Montenegro de. Desenvolvimento profissional e inovações tecnológicas. Revista de Biblioteconomia da UFMG, Belo Horizonte, v. 15, n. 1, p. 47-67, mar.. 1986.

⁵ MACEDO, Neusa Dias de. Reflexões sobre educação contínua para o bibliotecário. Revista de Biblioteconomia da UFMG, Belo Horizonte, v. 18, n. 1/2, p. 52-61, jun. 1985.

⁶ PROSDÓCIMO, Zulma Purês Alves; OHIRA, Maria Lourdes Blatt. Quem é o bibliotecário em exercício no Estado de Santa Catarina: necessidade de educação continuada. Congresso brasileiro de biblioteconomia e documentação, 19, Porto Alegre, set., 2000. Anais [CD-ROM].

Tarapanoff et al⁷ (apud MIRANDA E SOLINO, 2006), concordam que a responsabilidade de aprendizagem para eliminar deficiências de formação e de atualização e reciclagem em relação às expectativas da empresa, compete a própria pessoa. Miranda e Solino (2006), colocam como maior amplitude da educação continuada a necessidade de produzir material na área da informação para manter o profissional atualizado, de maneira a desafiá-lo, estimulá-lo, deixá-lo em contato constante com o desenvolvimento voltado à sua atuação.

Desta forma, definiu-se as competências necessárias para um multiplicador interno de acordo com o estudo realizado por Perrenoud (2000). Este autor explicita dez novas competências para ensinar, o que para a pesquisadora serviu como embasamento para a definição das competências necessárias para o multiplicador interno. Perrenoud (2000), apresenta os pontos relevantes da abordagem metodológica proposto na pesquisa, que visa aprimorar programas de educação para formadores, de forma a garantir a efetividade da aprendizagem, viabilizando a educação continuada. Segue abaixo as dez competências relacionadas por Perrenoud (2000):

| DEZ NOVAS COMPETÊNCIAS PARA ENSINAR | |
|---|--|
| COMPETÊNCIA DE REFERÊNCIA | COMPETÊNCIA MAIS ESPECÍFICA A TRABALHAR EM FORMAÇÃO CONTÍNUA (EXEMPLOS) |
| Organiza e dirige situações de aprendizagem | Conhecer, para determinada disciplina, os conteúdos a serem ensinados, a sua tradução em objetivos de aprendizagem |
| | Trabalhar a partir das representações dos alunos |
| | Trabalhar a partir dos erros e dos obstáculos à aprendizagem |
| | Construir e planejar dispositivos e seqüências didáticas |
| | Envolver os alunos em atividades de pesquisa, em projetos de conhecimento. |
| Administrar a progressão das aprendizagens | Conceber e administrar situações-problemas ajustadas ao nível e às possibilidades dos alunos |
| | Adquirir uma visão longitudinal dos objetivos do ensino |
| | Estabelecer laços com as subjacentes atividades de aprendizagem |

⁷ TARAPANOFF, Kira *et al.* Características e tendências do profissional da informação. *Revista Brasileira de Biblioteconomia e Documentação*, São Paulo, v. 21, n. 3/4, p. 84, jul.dez. 1988.

| | |
|---|--|
| | Observar e avaliar os alunos em situações de aprendizagem, de acordo com uma abordagem formativa |
| | Fazer balanços periódicos de competência e tomar decisões de progressão |
| Conceber e fazer evoluir os dispositivos de diferenciação | Administrar a heterogeneidade no âmbito de uma turma |
| | Abrir, ampliar a gestão de classe para um espaço mais vasto |
| | Fornecer apoio integrado, trabalhar com alunos portadores de grandes dificuldades |
| | Desenvolver a cooperação entre os alunos e certas formas simples de ensino mutuo |
| Envolver os alunos em sua aprendizagem e em seu trabalho | Suscitar o desejo de aprender, explicitar a relação com o saber, o sentido do trabalho escolar e desenvolver na criança a capacidade de autoavaliação. |
| | Oferecer atividades opcionais de formação |
| | Favorecer a definição de um projeto pessoal do aluno |
| Trabalhar em equipe | Elaborar um projeto de equipe, representações comuns |
| | Dirigir um grupo de trabalho |
| | Conduzir reuniões |
| | Formar e renovar uma equipe pedagógica |
| | Enfrentar e analisar em conjunto situações complexas, práticas e problemas profissionais |
| | Administrar crises ou conflitos interpessoais |
| Participar da administração da escola | Elaborar, negociar um projeto da instituição |
| | Administrar os recursos da escola |
| | Coordenar, dirigir uma escola com todos os seus parceiros |
| | Organizar e fazer evoluir, no âmbito da escola, a participação dos alunos |
| Informar e envolver os pais | Dirigir reuniões de informação e de debate |
| | Fazer entrevistas |
| | Envolver os pais na construção dos saberes |
| Utilizar novas tecnologias | Utilizar editores de textos |
| | Explorar as potencialidades didáticas dos programas em relação aos objetivos do ensino |
| | Comunicar-se à distância por meio da telemática |
| | Utilizar ferramentas multimídia no ensino |
| Enfrentar os deveres e os dilemas éticos da profissão | Prevenir a violência |
| | Lutar contra os preconceitos e as discriminações |
| | Participar da criação de regras de vida |

| | |
|---|---|
| | Analisar relações de autoridade e comunicação |
| | Desenvolver o senso de responsabilidade, solidariedade e justiça |
| Administrar sua própria formação continuada | Saber explicitar as próprias práticas |
| | Estabelecer seu próprio balanço de competências e seu programa pessoal de formação continua |
| | Negociar um projeto de formação com os colegas |
| | Envolver-se em uma atividade em escala de uma ordem de ensino ou sistema educativo |
| | Acolher a formação dos colegas e participar dela |

Quadro 1 – Dez novas competências para ensinar

Fonte: Perrenoud (2000, p. 21)

As competências definidas por Perrenoud (2000), não foram integralmente utilizadas neste estudo, pois sua estrutura visa às competências de um profissional de escola tradicional. Esta composição não se encaixa completamente para o multiplicador interno, dentro de uma empresa/ organização, mas serve como orientação para a definição das suas competências essenciais.

Assim, verifica-se com o levantamento realizado para este estudo, que multiplicador interno, é todo aquele funcionário que possui a capacidade de transmitir com qualidade seus conhecimentos adquiridos ao um grupo de pessoas que almejam obter estas informações. Assim, estes devem ser capacitados para desenvolverem o treinamento e desenvolvimento capaz de abranger os diferentes estilos de aprendizagem com o dinamismo que as formas de execução, como palestras, seminários podem oportunizar.

Entende-se, neste trabalho, como características importantes de um multiplicador interno:

- a) apresentar corretamente as tarefas para os funcionários recém-admitidos e para os efetivos, baseando-se em programas de treinamento devidamente organizados e atualizados;
- b) acompanhar e avaliar o desempenho dos treinandos a partir de critérios devidamente estabelecidos e colocando-se à disposição dos colegas para transmitir os seus conhecimentos;

- c) manter um padrão de organização, interesse e comportamento que sirva de exemplo para os demais.

Em uma organização, vários fatores contribuem para fluir o aprendizado, tais como a informação, a tecnologia e o processo de gerência de informações. Ações com multiplicadores internos tendem a aprofundar e oportunizar essa disseminação do conhecimento. Dessa forma, a organização deverá desenvolver formas de aproveitar e estimular o aprendizado individual, utilizando os métodos de forma sistemática, garantindo, assim, que o aprendizado individual promova a amplitude do processo de aprendizado em toda a organização.

2.6 MÉTODOS DE MULTIPLICAÇÃO DO CONHECIMENTO

A educação continuada pode ser praticada de diversas formas: participação em seminários, congressos, conferências ou ciclos de debates; leitura de trabalhos de congressos publicados em anais, livros e periódicos especializados nacionais e estrangeiros; cursos de características e duração diversificada, teóricos ou práticos (ministrados por escolas e associações profissionais); programas de pós-graduação; estudos individuais e em grupos com colegas; visitas técnicas; conversas com colegas para troca de experiências; participação em grupos de discussão. Atualmente, uma nova oportunidade para aprendizagem profissional são os cursos de educação à distância, permitida pela facilidade de rapidez no desenvolvimento das redes de computadores, pertinente aos progressos das telecomunicações.

Diante do exposto, as empresas que desenvolvem treinamentos diretos segmentados precisam rever suas metodologias de educação para trabalhadores, redimensionando seu programa de educação para que o mesmo atenda as características do aprendizado contínuo.

A seleção, a adequação e a utilização dos recursos devem ser feitas de acordo com o contexto, os objetivos e a metodologia proposta, enfatizando a preocupação pela compreensão dos processos de ensino, pelas dificuldades que se manifestam e como resolvê-las. Essa decisão deve, portanto, contemplar, sempre, os princípios de uma educação em que os recursos facilitam processos de atividades de ensino e de aprendizagem significativos não apenas receptivos, mas, sobretudo criativos e transformadores, que promovam a atividade e a reflexão do aluno sem que caia no perigo de ser espectador de um processo didático sem valor, conformista e baseado unicamente na recepção. (BENEDITO, 1987, p.120)

Abaixo, são expostas quatro formas de intervenção para a troca e disseminação do conhecimento, segundo Boog (2001, p. 195):

- Comunidades de Prática: rede de pessoas que trabalham juntas em uma organização e que de forma regular trocam experiências e conhecimento. Elas podem fazer parte de uma unidade ou equipe formal. O que as caracteriza é que colaboram em projetos específicos ou que possuem o mesmo tipo de atividade.
- Equipes virtuais: rede de pessoas que mantém contato através de meios eletrônicos (intranet, videoconferência, e-mail) e participam no desenvolvimento de um projeto ou tema em particular, independentemente de ligação formal ou hierárquica.
- Action Learning groups: se caracterizam por trabalhar problemas complexos da organização, preferencialmente não-teóricos, com o objetivo de gerar soluções, tendo o compromisso de implementá-las e registrar o aprendizado obtido com estas soluções. Este aprendizado pode ter aplicação em outros problemas. É trabalhar e aprender ao mesmo tempo.
- Aprendizado com base na cultura: desenvolver programas que visam trabalhar conforme os valores e princípios éticos propostos pela organização, gerando novas formas de atuação da empresa no seu ambiente externo e interno.

Para Boog (1999), o desenvolvimento pressupõe uma visão mais para o futuro, tanto da organização como do indivíduo, visualiza o potencial do indivíduo para progredir numa determinada direção. O T&D se complementam na medida em que os dois se propõem a suprir a empresa com as competências de que ela necessita para seu funcionamento, sendo uma para aquele momento e outra para o futuro.

No caso da organização, entende-se que os métodos de multiplicação do conhecimento mais adequados devem priorizar as comunidades de prática, pois as atividades realizadas em grupo com discussões e troca de informações enriquecem o trabalho a ser desenvolvido. Desta forma, os seminários, conferências, ciclos de debates, cursos teóricos ou práticos são as modalidades que mais se adaptam aos modelos que a organização pratica para desenvolver seus funcionários. Desta maneira,

os multiplicadores internos com suas competências desenvolvidas e/ou aprimoradas conseguirão disseminar seus conhecimentos com a efetividade esperada.

2.7 COMPETÊNCIAS

Segundo Freitas e Brandão (2006), o termo competência pertencia, essencialmente, à linguagem jurídica durante o século XV. Dizia respeito à faculdade atribuída a alguém ou a uma instituição para apreciar e julgar certas questões. Como conseqüência, verifica-se que a expressão competência veio a designar o reconhecimento social sobre a capacidade de alguém se expressar a respeito de determinado assunto e, mais tarde, passou a ser utilizada também para qualificar o indivíduo capaz de realizar certo trabalho. Segundo Ruas (2001, p. 40) competências:

É a capacidade de mobilizar, integrar e colocar em ação conhecimentos, habilidades e formas de atuar (recursos de competência) a fim de atingir/superar desempenhos configurados na missão da empresa e da área.

O conceito que parece ter aceitação mais ampla sobre competências segundo Duran⁸ (apud FREITAS E BRANDÃO, 2006), é que as competências representam um conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes que se complementam, expressas pelo desempenho profissional, para um determinado propósito. Segundo Zarifian⁹ (apud FREITAS E BRANDÃO, 2006), as competências são reveladas quando as pessoas agem perante as situações profissionais que com as quais se defrontam.

Há autores que associam a noção de competências não apenas a pessoas, mas também a equipes de trabalho e a organizações. Zarifian (1999), por exemplo, defende a idéia de que não se deve desconsiderar a perspectiva da equipe no processo produtivo e sugere que uma competência pode ser inerente a um grupo de trabalho. Para ele, em cada equipe se manifesta uma

⁸ DURAND, T. L'alchimie de la compétence. Revue Française de Gestion, v. 127, p. 84-102, jan./fév. 2000.

⁹ ZARIFIAN, P. Objectif compétence. Paris: Liaisons, 1999.

competência coletiva, que representa mais do que a simples soma das competências de seus membros. (FREITAS e BRANDÃO, 2006, p. 98)

A gestão de competências, segundo Bitencourt (2004), surge como um retorno a capacitação realizada e traz reflexões sobre o significado do trabalho, o papel dos indivíduos e da educação continuada. A aprendizagem organizacional refere-se à forma como o aprendizado acontece, levando em consideração os processos de construção e utilização do conhecimento.

A aprendizagem representa o processo ou meio pelo qual se adquire a competência, enquanto a competência representa uma manifestação do que o indivíduo aprendeu. Tanto a aprendizagem quanto a competência estão relacionadas ao conceito de mudança. Na aprendizagem, a mudança é verificada por meio da comparação dos escores de testes aplicados antes e depois da estratégia educacional adotada, como é o caso das provas realizadas no início e ao final de disciplinas acadêmicas. No que concerne à competência, a mudança é observada quando se compara o desempenho do indivíduo antes e depois do processo de aprendizagem. Assim, a competência demonstrada pelo desempenho do indivíduo é visualizada como uma nova forma de realizar as tarefas, com mais qualidade e precisão. Essa mudança do comportamento no trabalho é decorrente de novos conhecimentos, habilidades e atitudes adquiridos pela pessoa por meio de elementos inseridos em objetivos instrucionais de treinamentos, como resultado de aprendizagem desejado pela organização. (FREITAS E BRANDÃO, 2006, p.100)

A consolidação da noção de competências inicia pela transição do conceito de qualificação para o de competências, período em que a ênfase principal é a identificação das capacidades necessárias para realizar certo tipo de tarefa e obter um desempenho superior. Ruas et al (2008)

Ruas (2005), observa que a noção de competência aproxima-se mais da capacidade de combinação e mobilização recursos desenvolvidos do que de uma perspectiva mais próxima da noção de qualificação. Conforme essa nova combinação de recursos sob a forma de uma ação consegue dar conta daquele evento diferente, teremos possivelmente uma nova configuração de competências resultante do aprendizado face à nova situação enfrentada.

As empresas possuem conhecimento disseminado e compartilhado por todos; entretanto, existem também diversos estoques ou conjuntos de conhecimentos pertencentes a indivíduos, pequenos grupos ou áreas funcionais. As empresas buscam codificar e simplificar esse conhecimento de indivíduos e grupos para torná-lo acessível a toda a organização. (OLIVEIRA JR, 2001, p. 135)

Segundo Ruas (2005), pode-se verificar a noção de competências sob pelo menos duas perspectivas: coletiva que ser associada tanto a atividades da organização quanto a de suas áreas ou funções, e a individual, já bastante explorada tanto no campo acadêmico quanto baseado em experiências. Essas duas dimensões quando utilizada de maneira tradicional na organização, transitará nas três instâncias da empresa: nível organizacional, nível funcional ou de áreas e nível individual.

Deste modo, verifica-se que a abordagem de competência individual é mais comumente utilizada nas organizações que ainda não abordam o modelo de transferência e aplicação de habilidades, conhecimentos e atitudes a novas situações e comportamentos.

O diagnóstico das competências profissionais consiste, ainda, em identificar quais as competências profissionais já foram desenvolvidas, mas necessitam ser mantidas, e quais ainda necessitam ser iniciadas e/ou aprimoradas. Esta etapa constitui a base para a projeção de estratégias e ações de T&D e Educação, tendo como referência a competência ou o desempenho, atual e desejado, tanto para a organização quanto para o indivíduo. Freitas e Brandão (2006)

Para Ruas et al (2008), a noção de competência refere-se ao saber agir responsável e reconhecido, que implica mobilizar, integrar, transferir conhecimentos, recursos, habilidades, que agreguem valor econômico à organização e valor social ao indivíduo.

Portanto, as competências somente são efetivas quando colocadas em ação, ou seja, quando geram resultados. A identificação do significado da competência permite a sua aplicabilidade dentro da organização, proporcionando uma gestão mais coerente, aproximando a realidade à organização. Este modelo pode ser enquadrado quando nos referimos à capacidade de o multiplicador de conhecimento adquirir competências necessárias para oportunizar conhecimento aos demais profissionais da organização.

A multiplicação do conhecimento tornou-se um desafio, e ao mesmo tempo uma oportunidade, para todos os profissionais. Compartilhar informações com todos os

envolvidos, com a agilidade e a credibilidade exigida nos tempos atuais, pode representar um diferencial para empresas e carreiras.

A partir destas referências, foi analisada grande parte dos assuntos levantados dentro da organização durante o estudo realizado, de modo que se utilizou um método de pesquisa que pudesse permear estes levantamentos.

3 METODOLOGIA

3.1 MÉTODO ADOTADO

A metodologia utilizada foi o estudo de caso. Este método visa ao aprimoramento da capacitação necessária de um multiplicador interno para a adequada transmissão de informações na organização de forma a reduzir os custos com treinamentos externos e qualificar os processos e procedimentos internos.

Segundo Yin (2001), o estudo de caso é a estratégia escolhida ao se examinarem acontecimentos contemporâneos, mas quando não se podem manipular comportamentos relevantes.

O estudo de caso conta com muitas técnicas utilizadas pelas pesquisas históricas, mas acrescenta duas fontes de evidência que usualmente não são incluídas no repertório de um historiador: observação direta e série sistemática de entrevistas. Novamente, embora os estudos de casos e as pesquisas históricas possam se sobrepor, o poder diferenciador do estudo é a sua capacidade de lidar com uma ampla variedade de evidências – documentos, artefatos, entrevistas e observações – além do que pode estar disponível no estudo histórico convencional. Além disso, em algumas situações, como na observação participante, pode ocorrer manipulação informal. (YIN, 2001, p.27)

A investigação teve caráter exploratório/ qualitativo, no qual foi realizado um estudo sobre as habilidades necessárias aos multiplicadores internos para o adequado repasse de seus conhecimentos aos funcionários do Conselho. Esta é uma análise documental de apreciação do plano desenvolvido dentro da organização.

A pesquisa teve uma abordagem qualitativa, pois segundo Roesch (1996, p. 146),

[...]pesquisa qualitativa é apropriada para a avaliação formativa, quando se trata de melhorar a efetividade de um programa, ou plano, ou mesmo quando é o caso da proposição de planos, ou seja, quando se trata de selecionar as metas de um programa e construir uma intervenção, mas não é adequada para avaliar resultados de programas ou planos.

Segundo Yin (2001), para um estudo de caso, são importantes cinco componentes de um projeto de pesquisa: as questões de um estudo, suas proposições, sua unidade de análise, a lógica que une os dados às proposições e os critérios para interpretar as descobertas.

Tratar desses cinco componentes precedentes de projetos de pesquisa o forçará efetivamente a iniciar a formulação de uma teoria preliminar relacionada ao seu tópico de estudo. Esse papel de elaboração da teoria, anterior à realização de qualquer coleta de dados, apresenta uma diferença entre os estudos de caso e os métodos relacionados, como a etnografia e a construção de teoria. (YIN, 2001, p. 49)

Desta forma Gil (2007), coloca que para dar subsídios à apreciação do estudo de caso, os estudos bibliográficos devem partir de uma questão de pesquisa e apresentar comentários em forma de uma síntese com uma apreciação crítica. Nas conclusões devem ser evidenciados os aspectos significativos, o problema proposto e as respostas da questão de pesquisa.

Devido ao fato do trabalho envolver aspectos comportamentais e subjetivos da organização, acredita-se que esta abordagem seja mais adequada.

3.2 COLETA DE DADOS E INFORMAÇÕES

Com relação à coleta de dados, segundo Yin (2001), esta se inicia com a preparação para se realizar um estudo de caso que envolva habilidades prévias do pesquisador, treinamento e preparação para o estudo de caso específico, desenvolvimento de um protocolo de caso e condução de um estudo piloto.

Uma boa preparação começa com as habilidades desejadas por parte do pesquisador do estudo de caso. Essas habilidades raramente receberam atenção dedicada no passado. Entretanto, algumas são cruciais e podem ser aprendidas e postas em prática. Três tópicos extras também devem ser uma parte formal de qualquer preparação para um estudo de caso: o treinamento para um estudo de caso específico, o desenvolvimento de um protocolo para a investigação e a condução de um caso piloto. O protocolo é uma maneira especialmente eficaz de se lidar com o problema de se aumentar a

confiabilidade dos estudos de caso. Não obstante, é preciso ter bom êxito no cumprimento desses quatro tópicos, a fim de garantir que os estudos de caso sejam conduzidos com alta qualidade e administrados uniformemente. (YIN, 2001, p 80)

Para a coleta de dados na organização foram desenvolvidas as seguintes etapas:

- a) análise de documentos: identificação histórica do Conselho, de suas atividades, de serviço que presta, nível de instrução dos funcionários, das normas elaboradas, regras de gestão, projetos executados e em andamento;
- b) apreciação do plano de treinamento elaborado pelo CREA: a coleta de dados foi realizada no período de Junho a Setembro de 2008. Inicialmente, analisou-se os cursos projetados para serem realizados no final de 2008 e no ano de 2009 na organização. Posteriormente, foi realizado o julgamento dos cursos que poderão enquadrar-se em educação continuada;
- c) observação: focando-se na observação direta do cotidiano e rotina da organização, procurou-se fazer o levantamento dos conhecimentos adquiridos pelos funcionários que possam ser transmitidos;
- d) entrevistas semi-estruturadas: com a gerência de 1 departamento, 1 profissional de recursos humanos e 7 funcionários sobre quais as habilidades que consideram imprescindíveis para um multiplicador interno desenvolver suas atividades. Foram escolhidos a gerente do departamento administrativo e o representante dos Recursos Humanos pelo conhecimento da área do estudo deste trabalho. Os funcionários entrevistados foram escolhidos aleatoriamente considerando a distribuição destes na organização.

Segundo Roesch (1996), a entrevista é a técnica fundamental da pesquisa qualitativa, cujo objetivo inicial é a compreensão do significado que os entrevistados atribuem a questões e situações em contextos que não foram estruturados anteriormente a partir das suposições do pesquisador.

Para coleta de dados, os participantes foram contatados para que se marcasse a entrevista (apêndice A), sendo que todos foram entrevistados individualmente. A pesquisadora encontrou algumas dificuldades em conseguir agendar as entrevistas com alguns participantes, que alegaram falta de tempo ou outros compromissos. A coleta deu-se no mês de outubro de 2008.

Para atingir os objetivos propostos, foram selecionados os conhecimentos que serão adquiridos nos cursos em 2008 e 2009 e experiências dos funcionários que podem enquadrar-se como informação a ser transmitida pelos multiplicadores internos.

Abaixo, seguem alguns dados que configuram o perfil dos participantes da pesquisa:

Cargos:

- a) Gerente: 1
- b) Analista: 1
- c) Chefe de seção: 2
- d) Assistente Administrativo: 2
- e) Auxiliar Administrativo: 3

Formação:

- a) Pós-graduação: 3
- b) Graduação completa: 1
- c) Graduação incompleta: 2
- d) Ensino médio: 3

Sexo:

- a) Feminino: 5
- b) Masculino: 4

Faixa de idade média: 30 a 40 anos

3.3 TÉCNICA DE ANÁLISE

A pesquisa teve por objetivo estabelecer as diretrizes para capacitação de colaboradores do CREA mediante um modelo de multiplicadores com vistas ao desenvolvimento de um processo de aprimoramento contínuo de seus recursos humanos, para desempenho profissional com as características exigidas pela organização e em sintonia entre os interesses dos funcionários e da instituição, de modo a promover uma aprendizagem em que os ganhos se efetivem no plano pessoal e organizacional.

Foram aplicadas entrevistas com roteiro semi-estruturado, sendo que foi transcrito pela pesquisadora exatamente o que foi dito pelos entrevistados. Mais tarde as entrevistas foram digitadas sem alterações. Posteriormente, foram analisados os conteúdos das entrevistas.

A análise de conteúdo indicado por Bardin (1977), visa procedimentos, sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens, indicadores qualitativos que permitam a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção/recepção destas mensagens.

Segundo Triviños (1995), a análise de conteúdo pode ser dividida em três partes:

1. Pré-Análise, onde se faz a organização e leitura geral do material. Nesta fase o investigador formula os objetivos gerais da pesquisa, suas hipóteses e, também, determina o campo no qual deve fixar sua atenção.
2. Descrição Analítica, etapa onde são feitas a codificação, classificação e categorização do material organizado. Nesta fase é feito um estudo aprofundado do material — orientado, em princípio, pelas hipóteses e pelo referencial teórico.
3. Interpretação Inferencial, onde se dá a reflexão com base nos materiais empíricos e se estabelecem as relações com a realidade e os indicativos para proposições.

Desta forma, foi realizada a pré-análise das entrevistas. A seguir, a leitura das entrevistas foi realizada de forma horizontal de modo a elucidar as categorias de análise importantes para estruturar a apreciação do tema proposto. Em seguida, foi realizada a leitura transversal, na qual se buscou selecionar e agrupar os conteúdos afim, independente do momento que foram citados, construindo-se as unidades/ categorias de análise conforme o tema. Após, pôde-se realizar inferências sobre as habilidades necessárias para multiplicadores internos.

A organização, Conselho Regional de Engenharia Arquitetura e Agronomia, historicamente, pouco priorizou planos de T&D que visassem à qualificação dos funcionários. Por isso a importância deste estudo para iniciar este modelo de projeto.

Os resultados das entrevistas realizadas na organização foram organizadas por unidades/ categorias em um quadro resumo que segue descrito no capítulo 5.

4 CONSELHO REGIONAL DE ENGENHARIA, ARQUITETURA E AGRONOMIA

O Conselho Regional de Engenharia, Arquitetura e Agronomia (CREA-RS), possui grande responsabilidade social, pois além de registrar e fiscalizar um conjunto de profissionais de diferentes áreas, oferece ao cidadão a segurança de ter responsáveis técnicos habilitados para viabilizar obras e serviços. São profissionais da engenharia civil; geógrafos, agrimensores; da engenharia elétrica (engenheiros eletricitistas, eletrônicos e eletrotécnicos); da engenharia industrial (engenheiros industriais, mecânicos, têxteis, químicos, navais, aeronáuticos e metalúrgicos); arquitetura; agronomia; meteorologia; geologia; engenharia de minas; engenharia florestal e engenharia química. E, também, os tecnólogos e os técnicos de nível médio da área tecnológica.

No ano de 2008 o Conselho completou 74 anos de fundação. Desta forma o CREA-RS soma mais de sete décadas, construindo uma sólida estrutura material e organizacional, que oferece aos seus profissionais uma eficiente rede de serviços e informações. São 42 Inspetorias espalhadas pelo Estado, além de quatro postos de atendimento e a sede da Capital.

Fiscalizando o exercício profissional, o CREA-RS do Estado do RS, verifica empresas públicas e privadas, obras e reformas, receituários agrícolas e os mais diversos serviços técnicos, exigindo de seus executores a Anotação de Responsabilidade Técnica (ART), documento que, há 30 anos, vem formando o acervo de cada profissional e garante à sociedade a certeza de que aquele que executa o seu serviço está legalizado.

O Conselho Regional de Engenharia, Arquitetura e Agronomia do Estado do Rio Grande do Sul é entidade autárquica de fiscalização do exercício e das atividades profissionais dotada de personalidade jurídica de direito público, constituindo serviço público federal, vinculada ao Conselho Federal de Engenharia, Arquitetura e Agronomia – Confea, com sede e foro na cidade de Porto Alegre e jurisdição no Estado do Rio

Grande do Sul, instituída pela Resolução nº 2, de 23 de abril de 1934, na forma estabelecida pelo Decreto Federal nº 23.569, de 11 de dezembro de 1993, e mantida pela Lei nº 5.194, de 24 de dezembro de 1966, para exercer papel institucional de primeira e segunda instâncias no âmbito de sua jurisdição.

Os Conselhos Profissionais não recebem nenhum tipo de subsídio do Governo, e assim como todos os outros CREAs distribuídos pelo Brasil, o CREA-RS é vinculado ao Conselho Federal de Engenharia, Arquitetura e Agronomia – Confea, que é a instância superior de regulamentação das profissões abrangidas. Cabe ao Confea garantir a unidade de ação e a normatização de todos os CREAs, exercendo funções de supervisão financeira e administrativa sobre eles, formando-se assim, o Sistema Confea/Creas.

O CREA-RS está constituído conforme prevê o Regimento Interno, aprovado pela Decisão PL-1265/2005 do Confea, publicado no Diário Oficial da União em 3 de novembro de 2005, da seguinte forma:

- a) estrutura básica;
- b) estrutura de suporte;
- c) estrutura auxiliar.

A Estrutura Básica (Figura 01) é responsável pela criação de condições para o desempenho integrado e sistemático das finalidades do Conselho Regional. Consoante com o art. 34 da Lei 5.194/66, é composta por órgãos de caráter decisório ou executivo, compreendendo:

- a) plenário
- b) câmaras especializadas
- c) presidência

d) diretoria

e) coordenadoria das Inspetorias

f) inspetorias

Plenário é o órgão máximo do CREA-RS. É composto pelo Presidente e por todos os Conselheiros Regionais, brasileiros, diplomados nas áreas da engenharia, da arquitetura, da agronomia, da geologia, da geografia e da meteorologia, integrantes das Câmaras Especializadas. É a segunda instância de julgamento no âmbito de sua jurisdição, dentro do Sistema Confea/Creas.

A competência, a organização e a ordem dos trabalhos do Plenário e suas sessões estão definidas no Regimento Interno.

Câmaras Especializadas são compostas pelos Conselheiros das respectivas modalidades¹⁰, tendo como finalidade apreciar e decidir os assuntos relacionados à Fiscalização do exercício profissional e sugerir medidas para o aperfeiçoamento do Conselho Regional (exemplo: normas orientativas para fiscalização), constituindo a primeira instância de julgamento no âmbito de sua jurisdição, ressalvado o caso de foro privilegiado.

Os conselheiros, que compõem as câmaras especializadas, são profissionais legalmente habilitados¹¹, de nível médio e superior, representantes das entidades de classe, sindicatos ou instituições de ensino, pertencentes à respectiva modalidade.

Cada conselheiro terá um suplente da mesma modalidade profissional, para substituí-lo em seus impedimentos/faltas, e ambos serão eleitos ou indicados pelas entidades de classe e instituições de ensino, para cumprir mandato de três anos, podendo ser renovado por mais três anos.

¹⁰ Modalidades – Divisão dos grupos de profissões pertinentes ao Sistema conforme as características das atividades desenvolvidas por essas profissões, disposta no art. 8º da Resolução 335, de 27 de outubro de 1989

¹¹ Legalmente habilitados – São os profissionais e empresas registrados no Conselho e com a anuidade em dia

Presidência é o órgão executivo máximo da estrutura básica do Conselho e é exercida pelo Presidente e, no seu impedimento, pelos 1º e 2º Vice-Presidentes.

O Presidente é eleito de forma direta pela comunidade profissional, para exercer mandato de três anos, podendo ser reeleito por mais um período. Os Vice-Presidentes são eleitos por maioria simples do Plenário, para um mandato de um ano.

Diretoria é o órgão executivo da estrutura básica do Conselho, que tem por finalidade auxiliar a Presidência no desempenho de suas funções, sendo composta pelo Presidente e por seis conselheiros regionais efetivos.

Com exceção do 1º e 2º Vice-Presidentes, os demais membros da Diretoria são de livre escolha e substituição do Presidente.

Alta Direção do CREA-RS é composta pela Diretoria e pelo Superintendente.

Coordenadoria das Inspetorias obedece ao Regimento Interno próprio e às diretrizes do CREA-RS. É constituída por um representante de cada uma das câmaras especializadas, um representante de cada uma das zonas no Estado, um coordenador e um coordenador-adjunto.

Inspetorias são órgãos de apoio que representam o CREA-RS no município ou na região onde for instituída, tendo também a finalidade de fiscalizar o exercício das profissões abrangidas pelo Sistema Confea/Creas. São instituídas por ato administrativo, e sua diretoria é composta conforme disposto no regimento interno das inspetorias.

A estrutura de suporte (Figura 01) é responsável pelo apoio aos órgãos da estrutura básica nos limites de sua competência específica, sendo composta por órgãos de caráter permanente, especial ou temporário. A estrutura auxiliar (Figura 02) é responsável pela parte operacional do Conselho, executando os serviços administrativos, financeiros, jurídicos e técnicos. A referida estrutura foi recentemente atualizada pela Portaria nº 013, de 20 de janeiro de 2006.

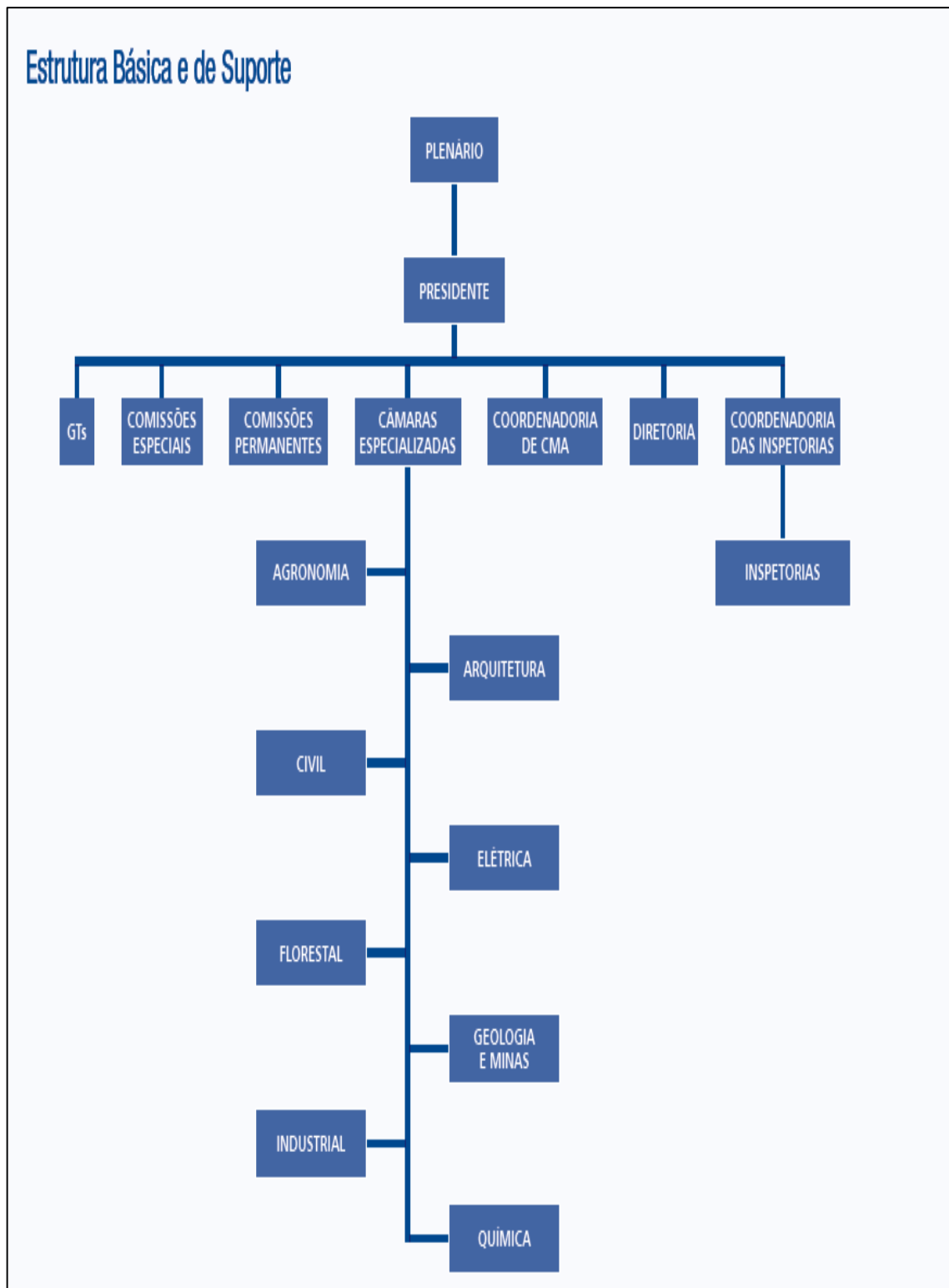


Figura 01- Estrutura básica e de suporte

Fonte: Site CREA: www.crea-rs.org.br

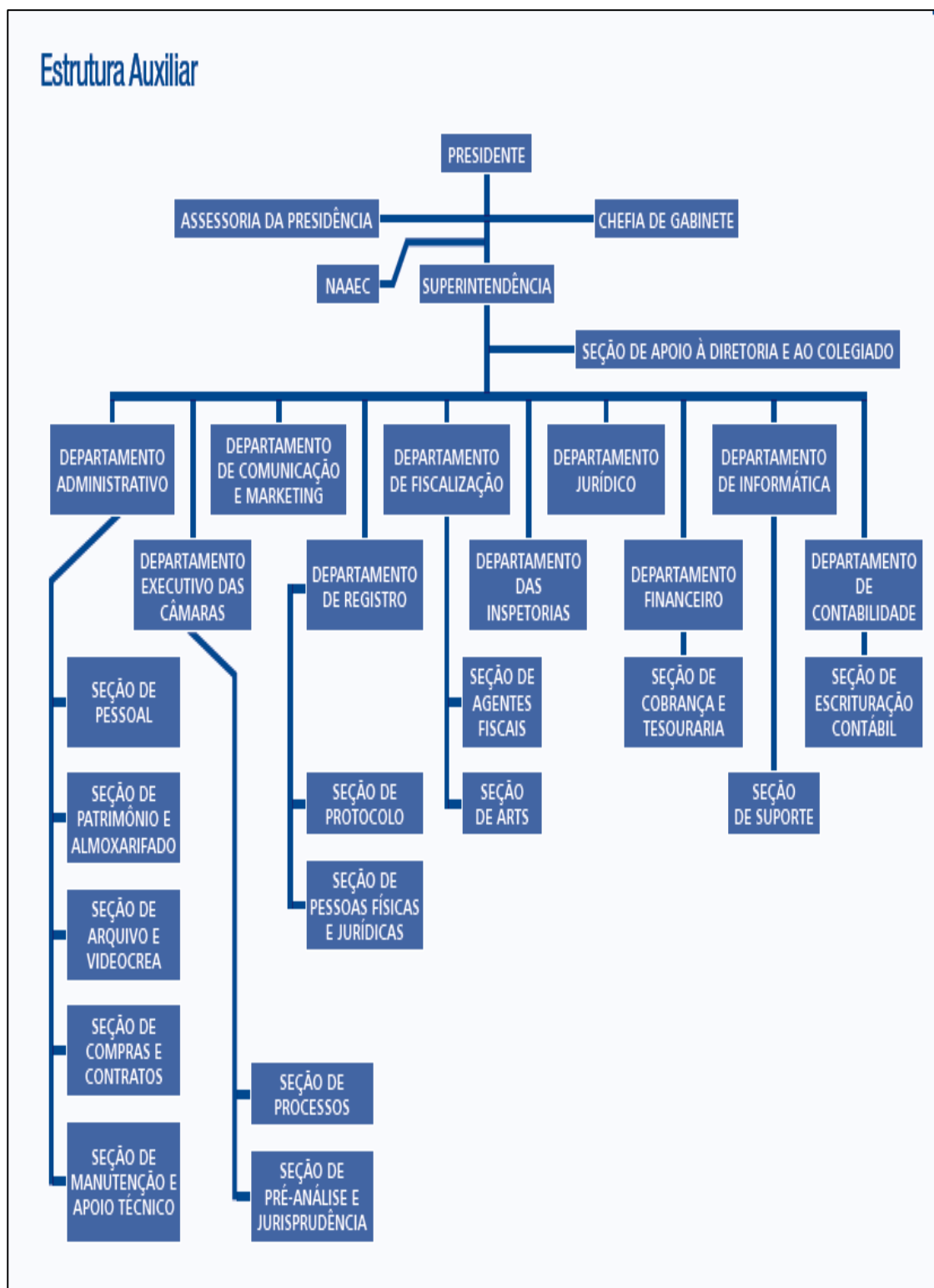


Figura 02- Estrutura auxiliar CREA-RS

Fonte: Site CREA: www.crea-rs.org.br

A gestão responsável pela execução das ações do Conselho é composta pelo Presidente, pelos Assessores, pelo Chefe de Gabinete e pela Superintendência. Funções Auxiliares, básicas e de suporte. Funções auxiliares, básicas e de suporte são compostos pelos seguintes departamentos descritos no apêndice B.

A seção de Recursos Humanos está ligado ao departamento administrativo, o qual é uma subdivisão do departamento de seção de pessoal. Este atua na administração de pessoal promovendo o treinamento e desenvolvimento, bem como, gerindo ações de qualidade de vida, assistência aos funcionários, avaliação de desempenho, pesquisa de clima, entre outras ações de sua natureza.

Como nível de instrução no Conselho temos a seguinte estrutura:

| Nível de instrução | Total |
|---------------------------|--------------|
| Pós-Graduação | 0,97% |
| Superior Completo | 30,42% |
| Superior Incompleto | 29,77% |
| Ensino Médio | 37,86% |
| Ensino Fundamental | 0,97% |
| Total | 100% |

Quadro 2 – Nível de instrução dos funcionários do Conselho

Atualmente temos um equilíbrio entre os sexos dos departamentos, pois se verifica o percentual de 49,8% de mulheres e 50,2% de homens no Conselho em todo o Rio Grande do Sul.

Para oportunizar maior qualificação das atividades desenvolvidas, procurou-se desenvolver um método que atenda as necessidades do Conselho sem custos adicionais. Desta forma elaborou-se um modelo de treinamento por multiplicadores

internos com a finalidade de reduzir os gastos e obter uma maior disseminação de conhecimento. Portanto, foram definidos os cursos que se adequar a este modelo de disseminação de conhecimento.

5. TREINAMENTOS A SEREM REALIZADOS NA ORGANIZAÇÃO

Foram sugeridos os cursos que apresentem uma linguagem menos complexa e de larga utilização no Conselho para que pudessem ser repassados por aqueles que não possuem a formação de um profissional da área de educação. Assim, os cursos relacionados abaixo seriam aqueles capazes de atingir o repasse de conhecimento com a qualidade necessária para não desvirtuar os objetivos da organização.

- a) curso de Broffice - informática
- b) curso de Word, Excel, Power Point - informática
- c) curso de atendimento ao público - relações interpessoais
- d) curso de redação oficial - português

Os cursos de informática são importantes quando se refere ao efetivo andamento do trabalho, pois as atividades desenvolvidas no CREA dependem de recursos informatizados e seu melhor aproveitamento fornece subsídio para a realização de procedimentos internos.

Como o Conselho representa os profissionais e empresas devidamente registradas, o atendimento ao público torna-se o contato primordial no desempenho das atividades, pois, atualmente, um total de 53 funcionários trabalham diretamente com os profissionais representados por este Conselho.

Sendo a organização uma autarquia pública dotada de personalidade jurídica de direito público, constituindo serviço público federal, para suas comunicações internas e externas necessita utilizar a redação oficial. Todos os departamentos obedecem estes padrões, devendo, os funcionários saberem elaborar um texto de acordo com as normas definidas.

5.1 EXPERIÊNCIAS PROFISSIONAIS

A experiência dos funcionários dos diversos departamentos deve ter importância no desenvolvimento de treinamento fornecido pelos multiplicadores internos, pois grande parte do conhecimento em processos internos e procedimentos são informações adquiridas pelos funcionários que possuem uma larga experiência dentro do Conselho. Deste modo, selecionou-se experiências profissionais que satisfazem as normas e procedimentos que devem ser obedecidos pelos funcionários. Abaixo segue a relação de cursos que obtém estas premissas:

- a) Procedimentos de ART;
- b) Tramitação de processos no sistema Apolo;

A ART, anotação de responsabilidade técnica, é o documento que forma o acervo de cada profissional e garante à sociedade a certeza de que aquele que executa este serviço está legalizado. Este documento pode ser preenchido tanto pelo CREA, como pessoalmente pelo profissional representado pelo Conselho. Esta anotação é consultada quando o profissional precisa comprovar que está legalmente registrado, confirmando sua formação e capacidade de exercer a profissão. Desta forma, torna-se importante a disseminação dos dados referente a este documento de grande representatividade para o Conselho.

O sistema Apolo serve para a tramitação dos processos dentro da organização. É utilizado em todos os departamentos, pois respeita as normas estabelecidas de controle e padrões no Conselho.

Com os cursos oferecidos pelos multiplicadores, os funcionários obterão a padronização das relações com os seus clientes externos como a melhoria no atendimento aos profissionais, rapidez nas atividades desenvolvidas internamente o que é o propósito do Conselho.

6 CAPACITAÇÃO A SER DESENVOLVIDA POR UM MULTIPLICADOR INTERNO

Pode-se subdividir como categorias pertinentes ao trabalho: T&D, benefícios e dificuldades da ação com multiplicadores internos, capacitação necessária para um multiplicador interno e plano de T&D por meio de multiplicadores.

Identifica-se a capacitação necessária para um multiplicador interno a partir das entrevistas realizadas com os funcionários da organização e com base o estudo realizado sobre as atribuições no Conselho.

A capacitação aproxima-se da noção de qualificação, ou seja, seus conhecimentos e características pessoais, ou a capacidade necessária exigida para o funcionário para uma determinada posição ou cargo na empresa. Ruas et al (2008)

A noção de qualificação para o cargo é centrada na preparação de capacidades voltadas para processos previstos ou pelo menos previsíveis em sua maioria, em um ambiente caracterizado pelo emprego formal, pelo trabalho predominantemente industrial, e sustentado por atividades em geral previsíveis. EBOLI (2008, p. 175)

Pôde-se identificar, pelo histórico do Conselho, que na organização, os investimentos em T&D, ainda, estão aquém das necessidades para o desempenho eficaz das atividades pelos seus funcionários. Nas manifestações dos entrevistados identifica-se as opiniões a respeito.

O entrevistado 7, sente por parte da organização a falta de interesse da aplicação desta ação, afirmando “o treinamento é muito importante, porém aqui dentro do CREA isto não é muito valorizado”.

6.1 TREINAMENTO & DESENVOLVIMENTO

Durante as entrevistas pode-se inferir a importância que os funcionários atribuem à T&D dentro da organização e como esta iniciativa pode aperfeiçoar as atividades a serem realizadas. Segundo Boog (2001), o treinamento é a forma de ensino que oportuniza a capacitação, aperfeiçoamento e o desenvolvimento do indivíduo nas atividades que desenvolve ou que poderá desenvolver.

Segundo o entrevistado 1, esta ação de T&D irá promover a padronização do serviço para que todos tenham conhecimento da rotina de trabalho e qualifique os funcionários.

Já o entrevistado 2, percebe esta iniciativa como uma vantagem para a organização. “É de máxima importância ter funcionários treinados, pois desta forma teremos a possibilidade de alcançar os resultados dentro do que é esperado pelo Conselho”.

Infere-se que os funcionários reconhecem a importância de T&D dentro da organização, o que oportuniza vantagens tanto para o plano de T&D que está sendo desenvolvido quanto para o programa de treinamento por multiplicadores internos.

Baseados nas entrevistas, na análise documental e na percepção da pesquisadora elenca-se abaixo, os benefícios que o treinamento com multiplicadores oportunizará dentro da organização:

- a) aumento direto da produtividade e melhoria dos serviços, na medida em que o treinamento propicia a realização de ações mais precisas;
- b) melhoria na qualidade do trabalho diretamente proporcional ao conhecimento que o profissional adquire sobre o que faz e sua responsabilidade no processo;
- c) incentivo que pode motivar, uma vez que o profissional vê no treinamento a possibilidade de se qualificar e crescer profissionalmente;
- d) otimização pessoal e organizacional. É pelo treinamento que a pessoa se desenvolve profissionalmente e se projeta socialmente, estimulado pelas melhorias econômicas que consegue como resultado de sua ascensão

profissional. Profissionais satisfeitos e motivados influenciam o ambiente da organização;

- e) atendimento às exigências de mudança, pois as empresas de hoje estão cada vez mais sendo instigadas pela quantidade de mudanças tecnológicas e de processos.

Os principais objetivos do T&D são, portanto, preparar as pessoas para executar tarefas; mudanças de atitudes dos colaboradores; desenvolver novas habilidades; transmitir informações; aumentar a produção; diminuir o retrabalho e melhorar o relacionamento interpessoal.

O treinamento de funcionários com multiplicadores internos é uma atividade complexa que pode gerar grandes benefícios para a organização, como também pode ter dificuldades na sua implantação como as apontadas pelos entrevistados.

6.2 BENEFÍCIOS E DIFICULDADES DE TREINAMENTOS COM MULTIPLICADORES

O treinamento com multiplicadores internos pode oportunizar agilidade no treinamento e melhor adequação deste aos procedimentos internos. Este modelo de transmissão de conhecimento, já existe na organização, porém com ação restrita, pois atua somente no departamento de fiscalização, conforme é colocado pelo entrevistado 7 “ é realizado a atividade de multiplicação, no qual o profissional atua como transmissor do conhecimento para os funcionários que atuam na área de fiscalização e que necessitam ter um conhecimento mais aprofundado sobre este assunto”.

Segundo Miranda e Solino (2006), a formação com aperfeiçoamento integral e transferência de conhecimentos, práticas de usos e costumes é o modelo chamado de educação continuada. Verifica-se que estes se relacionam com os valores, atitudes e motivação, o qual conduzem a uma melhor qualificação do profissional.

O investimento em educação continuada desenvolvida por multiplicadores internos poderá trazer benefícios não só financeiros para a organização, como possibilitar uma maior valorização do profissional, pois seu conhecimento proporcionará uma maior e melhor qualidade nas atividades dos demais colegas.

Para o entrevistado 2, o treinamento por multiplicadores internos oportuniza um conjunto de benefícios tanto para a pessoa que está sendo treinada quanto para o coletivo, pois “uma massa refletindo sobre o mesmo assunto trás maiores retornos para a empresa”. Os benefícios serão também trazidos para o multiplicador devido ao sentimento de valorização com a aplicação desta ação.

O entrevistado 6 explicita de como esta ação beneficiará a organização. “Ter uma pessoa como referência na empresa para oportunizar uma maior qualificação dos funcionários seria importante para padronizar os procedimentos internos”.

Desta forma, entende-se que a ação do multiplicador interno, muitas vezes, inicia-se com funcionários que participaram de algum curso ou que são especialistas em determinados temas, possam multiplicar seus conhecimentos para outros funcionários da organização. Em geral, o desafio dessas pessoas tem sido fazer com que seus colegas de trabalho aprendam sobre o que elas dominam a respeito de atividades, tarefas, características e técnicas utilizadas.

Está claro que não são todos os funcionários que detêm a capacitação didática e, podem ter dificuldade para organizar conteúdos programáticos, planejar cursos, desenvolver materiais, mediar e avaliar a aprendizagem. Muitos podem reproduzir modelos baseados somente em transmissão de informações e em aulas expositivas. Em consequência é que não alcancem os objetivos previstos de compartilhamento de conhecimentos.

Verifica-se que existem dificuldades na atuação de multiplicadores internos para a transmissão de conhecimentos, pois como é colocado pelo entrevistado 2 “no início dos treinamentos fui recebida com um pouco de discriminação pelos colegas, por ser

uma funcionária da organização como os demais, mas no decorrer dos treinamentos acabei sendo respeitada”.

Também, se pode considerar como dificuldades, o desinteresse de alguns treinandos sobre o assunto que está sendo abordado e a estrutura física inadequada dos locais de treinamento.

De um modo geral, considera-se que o investimento em multiplicadores internos deve possibilitar que transmita seus conhecimentos com a qualidade necessária para atender a demanda da organização, ou seja, que o multiplicador possua a capacidade de atrair a atenção dos treinandos e que seus ensinamentos tenham a eficácia esperada.

6.3 CAPACITAÇÃO NECESSÁRIA PARA UM MULTIPLICADOR

Com base no que foi apresentado pelos entrevistados podemos inferir a capacitação que os multiplicadores devem possuir para desempenhar as atividades eficazmente.

Pode-se dizer que, o desenvolvimento de competências tem sido a capacidade de mobilizar um conjunto de recursos cognitivos como saberes, capacidades, informações para solucionar com pertinência e eficácia situações que exija esta interferência.

Para Ruas et al (2008), a valorização do profissional com base nas suas capacidades, estimula a aquisição dos conhecimentos, habilidades e atitudes de forma contínua e reconhece a importância da atuação dos indivíduos na configuração de seu trabalho e na obtenção dos resultados.

Segundo o entrevistado 4, as formas de aplicabilidade do conhecimento devem ser definidas para atender ao objetivo da ação, ou seja, a capacidade de transmitir o conhecimento adquirido aos treinandos com a qualidade esperada.

Para o entrevistado 8 as capacidades necessárias para o multiplicador é um conjunto de qualificações que este deve possuir para possibilitar o aprendizado contínuo dentro dos departamentos e para a organização com um todo.

Boog (2001), coloca que as competências devem fazer parte de um conjunto de conhecimentos do que as pessoas precisam saber, habilidades que as pessoas precisam saber fazer e de comportamentos que é a forma de portar-se das pessoas.

O entrevistado 5, diz que o multiplicador deve abranger grande parte das formas de transmissão de conhecimento em virtude de se ter um grande número de pessoas que possuem formas diferenciadas de aquisição de conhecimento. Isto deve ser levado em conta no preparo do curso, pois como é colocado por Pereira e Baggio (2005), os estilos de aprendizagem podem ser vistos como características pessoais de aprender, portanto, cada indivíduo possui um estilo único e diferenciado no processo de aquisição de conhecimento.

A capacitação necessária ao multiplicador interno refere-se à aptidão deste em desenvolver as capacidades suficientes para atuar na transmissão de conhecimento capaz de beneficiar os funcionários como um treinamento realizado por um profissional externo.

De acordo com a pesquisa realizada e do referencial teórico analisado, pode-se arrolar algumas capacidades gerais inferidas como importantes para um multiplicador interno atingir o nível esperado de capacitação:

Conhecimento:

- a) sobre o conteúdo;
- b) de utilização de ferramentas multimídia no ensino;
- c) da gramática;

- d) das características do grupo a que se destina o curso;
- e) do fluxo de andamento dos trabalhos internos no Conselho;
- f) dos métodos de ensino (visual, sensorial, auditivo, etc).

Habilidades:

- a) trabalhar em equipe;
- b) adaptar-se a situações novas;
- c) ter boa dicção/ pronúncia;
- d) manter o interesse e atenção dos treinandos;
- e) ter clareza na transmissão de seus conhecimentos;
- f) construir e planejar dispositivos e seqüências didáticas;
- g) desenvolver a cooperação entre os alunos e certas formas simples de ensino mútuo;
- h) conceber e administrar situações problemas ajustadas ao nível e às possibilidades dos alunos.

Atitudes:

- a) assumir responsabilidades nas atividades de multiplicação;
- b) transmitir segurança aos treinandos;
- c) demonstrar comprometimento com a organização;
- d) demonstrar ética nas relações interpessoais;
- e) apresentar disponibilidade para orientar e esclarecer dúvidas;
- f) estar motivado.

Desta forma, neste trabalho, procurou-se descrever a capacitação necessária para o desenvolvimento das capacidades gerais de um multiplicador interno, porém é importante ressaltar as diferenças existentes entre as capacidades para treinamentos técnicos, o qual refere-se a transmissão de conhecimentos técnicos e científicos da atividade e treinamentos comportamentais, que são treinamentos que envolvem a interação humana.

6.3.1 Treinamentos Técnicos

O treinamento técnico é um conjunto de conhecimento teórico e prático baseado em fundamentos elaborados, previamente, que visa dar suporte as atividades desenvolvidas na organização. Segundo Boog (2001), são os conhecimentos técnicos e científicos da profissão, considerando a realidade da organização, os produtos, processos, tecnologia, mercado, modelo e instrumentos de gestão.

6.3.1.1 Treinamento em Broffice e Informática Básica

Pelo fato de dois cursos serem relacionados à informática (Broffice e Informática básica), analisou-se as capacidades complementares para o multiplicador interno em conjunto, pois se acredita serem conhecimentos com equivalência em seu conteúdo.

Segundo o entrevistado 3, para cursos de informática, o multiplicador deve ter um conhecimento amplo sobre o assunto, mas, principalmente, deve possuir disposição para buscar respostas aos questionamentos que surgirem durante os treinamentos.

Para estes treinamentos o multiplicador deve procurar oferecer atividades opcionais de formação, envolver os alunos em atividades de pesquisa, em projetos de conhecimento, ter paciência e oferecer treinamento com dinamismo.

Assim para os cursos de informática como o Broffice e de informática básica é necessário que o multiplicador interno tenha informação técnica sobre a matéria, pois trata-se de um assunto que exige um conhecimento específico. Sendo um conteúdo que interage com inovações tecnológicas verifica-se a necessidade de investir em atividades que a oportunizem.

6.3.1.2 Treinamento de Redação Oficial

As comunicações internas e externas, da organização, devem respeitar as normas da redação oficial. Devido a este fato, o multiplicador interno deve ter o conhecimento de todas as formas de comunicações que são expedidas pela organização.

Segundo o entrevistado 4, este multiplicador deve ter conhecimento da língua culta e, principalmente, ter uma boa capacidade de comunicação. Assim, o multiplicador de redação oficial deve saber utilizar editores de texto, trabalhar a partir dos obstáculos da aprendizagem.

As comunicações oficiais devem sempre permitir uma única interpretação e ser estritamente impessoal e uniforme, o que exige o uso de certo nível de linguagem, por isso verifica-se a importância de o multiplicador ter conhecimento sobre editores de textos para normatizar o conteúdo e evitar interpretação ambígua.

Como os funcionários aprendem durante a execução das atividades, os erros na estrutura e formalização de redação oficial são repetidas e acumuladas no decorrer das atividades. Portanto, este treinamento oportunizará a padronização dos modelos a serem seguidos pela organização em todos os departamentos.

6.3.1.3 Treinamento sobre Procedimentos da ART e do Sistema Apolo

Outro treinamento que será desenvolvido é de procedimentos da anotação de responsabilidade técnica, este é o documento que forma o acervo de cada profissional e garante à sociedade a certeza de que aquele que executa o seu serviço está legalizado. Esta anotação é consultada quando o profissional precisa comprovar que

está legalmente registrado, confirmando sua formação e capacidade de exercer a profissão.

O treinamento sobre o sistema Apolo também será desenvolvido, pois este serve para a tramitação dos processos, entre os departamentos, dentro da organização. Daí a importância dos funcionários saberem utilizar esta ferramenta.

O treinamento de procedimentos de ART e o treinamento do Sistema Apolo são importantes para que se possa unificar o conhecimento de ferramentas de grande importância para o Conselho. O multiplicador deve saber transmitir com clareza as características da organização, saber explicitar as próprias práticas e trabalhar com as práticas de fiscalização do Conselho.

Entende-se o multiplicador para estes dois treinamentos, deve conhecer o fluxo do andamento dos trabalhos internos do Conselho, ter facilidade de entendimento sobre processos, fluxogramas organizacionais, conhecer as relações de hierarquia e comunicação, e, principalmente, ter conhecimentos sobre procedimentos internos da organização.

6.3.2 Treinamentos comportamentais

O treinamento comportamental é uma modalidade de aprendizagem que compreende um conjunto de conhecimentos sistematizados, baseado em estudos do comportamento humano sobre determinado assunto. Segundo Boog (2001), são os conhecimentos dos mecanismos da interação humana no trabalho, teorias de liderança, de motivação, de criatividade e trabalho em equipe.

Um exemplo de treinamento comportamental é o atendimento ao público, este caracteriza-se por ser um serviço complexo, pois se trata de uma atividade social mediadora que coloca em cena a interação de diferentes sujeitos em um contexto

específico. Por outro lado, verifica-se a necessidade de padronização no atendimento para as unidades do Conselho, priorizando, desta forma, a uniformização do trabalho que é desenvolvido juntamente com os profissionais e empresas que procuram o Conselho.

Pelo fato de a organização basear-se no atendimento aos profissionais e empresas registradas no Conselho, verifica-se a importância de investimentos em treinamentos que priorizem a qualidade deste atendimento ao público. Seguem as capacidades inferidas como complementares para o multiplicador do curso de atendimento ao público como sendo a elaboração de um projeto de equipe (padronização de atendimento), saber trabalhar com as expectativas sobre a solução das dificuldades de comunicação com o público.

Assim, o serviço de atendimento ao público é um processo resultante de diferentes variáveis: o comportamento do usuário, a conduta dos funcionários envolvidos, a organização do trabalho e as condições físico-ambientais. Desta forma o multiplicador deve ser qualificado para responder de forma qualificada as expectativas dos treinandos.

6.4 PLANO DE T&D POR MEIO DE MULTIPLICADORES

O presente capítulo irá apresentar o objetivo específico já definido anteriormente: sugerir um plano de T&D dentro da organização por meio de multiplicadores.

Primeiramente, sugere-se a formação de turmas com os multiplicadores juntamente com o profissional de Recursos Humanos, para definir o plano de ensino com as formas de ministrar os treinamentos, assunto, local adequado, recursos físicos, carga horária e, principalmente, cronograma dos assuntos a serem abordados nos treinamentos.

Para facilitar o acesso dos treinandos considera-se que o local mais adequado seria na própria organização com a adequação dos equipamentos necessários, desta forma, provavelmente, se teria uma maior adesão já que não precisariam locomover-se.

A carga horária deve ser, previamente, definida nas reuniões preliminares de acordo com o levantamento das necessidades do grupo e do cronograma estabelecido pelo multiplicador e pelo profissional de Recursos Humanos. Seguem os aspectos apontados na pesquisa que podem auxiliar na organização dos treinamentos a serem realizados pelos multiplicadores internos:

- a) ações para promover e garantir a comunicação com o público;
- b) papel do multiplicador: função e competências necessárias para atuações bem sucedidas;
- c) contribuições no processo ensino-aprendizagem para o trabalho com adultos;
- d) levantamento de necessidades dos treinandos;
- e) programação dos treinamentos;
- f) plena execução do modelo adotado;
- g) avaliação de resultados de treinamento;
- h) métodos de condução (exposição, estudo de caso, reunião de discussão, atividades vivenciais);
- i) público (amigável, desmotivado, descrente ou participativo): características e abordagens eficazes para obter resultados.
- j) roteiro (plano de aula) para garantir o enfoque dos pontos essenciais do programa;
- k) recursos audiovisuais para proporcionar melhor assimilação das informações apresentadas;
- l) autoconhecimento para aprimorar pontos fracos e melhorar continuamente o desempenho;
- m) segurança, entusiasmo e naturalidade para impressionar positivamente os treinandos.

Os treinamentos por meio de multiplicadores internos são complexos e exigem um acompanhamento dos resultados. Para o adequado andamento das atividades de multiplicação do conhecimento, deve-se procurar realizar o levantamento das necessidades de T&D do grupo, a adequada programação, efetiva realização do treinamento designado, controle e análise dos resultados.

Desta forma, para atingir a qualidade e proporcionar a continuidade deste modelo de treinamento, deve-se avaliar a percepção dos multiplicadores, bem como a dos treinandos sobre o retorno obtido com treinamento aplicado. Os objetivos definidos previamente poderão ser controlados pelo responsável de Recursos Humanos, no qual este deterá o controle das turmas e assuntos a serem abordados em cada treinamento.

Segundo Marras (2002), a avaliação do treinamento tem por finalidade avaliar os resultados conseguidos considerando o que foi planejado e o que é esperado pela organização. Toda fase do treinamento, ao seu término, deve ser previamente planejado e programado para que se possa mensurar os resultados atingidos.

Os treinandos poderão ter a oportunidade de exporem suas sugestões e críticas sobre o andamento do plano, o qual serão utilizadas estas informações como embasamento para a formação das novas turmas.

Os recursos audiovisuais servem como incentivo aos treinamentos e estes devem ser adequados ao público a que se destina o treinamento. O multiplicador deve avaliar o melhor método de condução do treinamento para atingir os resultados esperados pela organização.

7 CONSIDERAÇÃO FINAIS

Nesta seção, o trabalho apresenta-se sintetizado e concluído, resgatando-se os principais resultados relativos aos objetivos do estudo. Procurou-se, então, desenvolver um plano de levantamento da capacitação necessária do multiplicador interno, a fim de oportunizar uma maior amplitude da aplicação dos investimentos em aperfeiçoamento.

Como recursos para a avaliação deste estudo, foram ouvidos os funcionários do CREA, analisada a documentação, observação e percepções da pesquisadora sobre T&D e as capacidades necessárias para os multiplicadores internos na organização. Também, procurou-se desenvolver um plano de T&D dentro da organização por meio de multiplicadores internos a fim de possibilitar a adequação deste modelo aos recursos que o Conselho dispõe.

A organização espera dos cursos por meio de multiplicadores internos uma melhor utilização dos recursos despendidos nos treinamentos do final do ano de 2008 e no ano de 2009. Com a aplicação desta ação, retornos poderão ser atingidos mais rapidamente, pois não haverá limitações de tempo, instrutor ou recursos financeiros para o seu desenvolvimento.

Verifica-se que treinamento por meio de multiplicadores internos, dentro da organização, pode oportunizar uma maior motivação para aqueles que receberão os treinamentos, bem como estímulo aos próprios multiplicadores por serem aqueles que irão transmitir este conhecimento.

Porém, verifica-se que a disseminação do conhecimento é uma atividade complexa, e, além disso, os multiplicadores internos são colegas que não tiveram treinamento específico para desempenhar tal atividade. Este fato torna-se um dos impeditivos encontrados para o desenvolvimento deste modelo dentro da organização.

Assim, a multiplicação do conhecimento tornou-se um desafio, e ao mesmo tempo uma oportunidade para todos os profissionais. Os benefícios advêm do

compartilhamento de informações com todos os envolvidos, com a agilidade e a credibilidade exigida nos tempos atuais, podendo representar um diferencial para empresas e funcionários.

Devido ao fato dos multiplicadores internos, não possuírem formação específica para o desempenho destas atividades, mas pressupõe-se possuírem as capacidades necessárias formulou-se um projeto para padronizar os treinamentos destes profissionais a serem realizados previamente com os multiplicadores e o profissional de Recursos Humanos.

Para a realização do plano de multiplicadores internos em T&D é necessário que a diretoria da organização valorize o treinamento e desenvolvimento contínuo. Os projetos, dentro das organizações, advêm de oportunidades que são verificadas pelos departamentos e que recebem o aval da diretoria. Desta forma, verifica-se a importância vital da aceitabilidade por parte da cúpula da organização.

No caso da organização, os métodos de multiplicação do conhecimento mais adequados devem priorizar as comunidades de prática, pois, segundo Boog (2001), são as atividades realizadas em grupo com discussões e troca de informações que enriquecem o trabalho a ser desenvolvido. Assim, os multiplicadores internos com suas competências desenvolvidas e/ou aprimoradas conseguirão disseminar seus conhecimentos com a efetividade esperada.

Como sugestões para novos estudos, após a realização dos treinamentos no Conselho, verifica-se a possibilidade de definição dos funcionários que possuem as qualificações definidas como essenciais para tornarem-se referências como multiplicadores internos na organização oportunizando à instituição uma educação continuada para os funcionários.

A utilização de T&D, com multiplicadores internos, não é usual dentro das organizações. Porém, incentivos desta natureza pode oportunizar retorno como uma maior qualificação profissional e com um custo mais baixo. Portanto, a maior utilização

deste modelo, com multiplicadores internos, possibilitará que se amplie e se ofereça retorno tão substancial quanto os treinamentos tradicionais.

A limitação do trabalho encontra-se no fato dos treinamentos elaborados pelo CREA ainda não terem sido executados, pois serão realizados no final do ano de 2008 e no ano de 2009, não havendo, portanto, a definição dos funcionários que atuarão como multiplicadores internos. Neste caso, buscou-se elaborar um plano de multiplicadores internos que visa atender as expectativas da organização.

REFERÊNCIAS

- ALBUQUERQUE, Lindolfo Galvão. **A gestão estratégica de pessoas**. FLEURY, Maria Tereza Leme. **As pessoas na organização**. 6^o Ed. São Paulo: Editora Gente, 2002
- ARGYRIS, Chris. **Enfrentando defesas empresariais: facilitando o aprendizado organizacional**. Rio de Janeiro: Campus, 1992
- BARDIN, Laurence. **Análise de Conteúdo**. Lisboa, Edição 70, 1977.
- BITENCOURT, Claudia Cristina. **A gestão de competências gerenciais e a contribuição da aprendizagem organizacional**. Ano de 2004. <http://www.rae.com.br/rae/index.cfm?FuseAction=Artigo&ID=1834&Secao=F%C3%93RUM&Volume=44&Numero=1&Ano=2004>. Acesso em: 04 ago. 2008.
- BOOG, Gustavo G. **Manual de Treinamento e Desenvolvimento – ABTD**. 3^o ed. São Paulo: Makron Books, 1999.
- _____, Gustavo G. **Manual de Treinamento e Desenvolvimento – ABTD**. São Paulo: Makron Books, 2001.
- BRANDÃO, Hugo Pena; BRUNO-FARIA Maria de Fátima. **Competências Relevantes a Profissionais da Área de T&D de uma organização pública**. Ano 2003. http://www.anpad.org.br/rac/vol_07/dwn/rac-v7-n3-mfb.pdf. Acesso em 02. set. 2008
- CARVALHO, Antonio Vieira; NASCIMENTO, Luiz Paulo. **Administração de Recursos Humanos**. v.1. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002
- CASADO, Tânia. **A motivação e o trabalho**. FLEURY, Maria Tereza Leme. **As pessoas na organização**. 6^o Ed. São Paulo: Editora Gente, 2002
- COSTA, Antônio Ragel. **Mídias na educação: Um Estudo Sobre a Proposta do Curso de Formação Continuada de Professores para o uso Pedagógico das Diferentes Tecnologias da Informação e da Comunicação na Rede Pública De Ensino Do Estado Do Amapá**. Ano de 2007. <http://www.dominiopublico.gov.br/download/texto/cp057058.pdf>. Acesso em 20. set. 2008
- DURKHEIM, Emile. **A evolução pedagógica**. Porto Alegre: Artmed, 2002.
- EBOLI, Marisa. **Educação corporativa e desenvolvimento de competências**. In: DUTRA, Joel Souza; FLEURY, Maria Tereza Leme; RUAS, Roberto. **Competências: conceitos, métodos e experiências**. São Paulo: Editora Atlas S.A, 2008

FLEURY, Maria Tereza Leme. **A gestão de competências e a estratégia organizacional.** FLEURY, Maria Tereza Leme. **As pessoas na organização.** 6º Ed. São Paulo: Editora Gente, 2002

FLEURY, A FLEURY, M. T. L. **Estratégias empresariais e formação de competências: um quebra cabeça caleidoscópico da indústria brasileira.** São Paulo: Atlas, 2000.

FREITAS, Isa Aparecida; BORGES-ANDRADE, Jairo Eduardo. **Efeitos de Treinamento e Desempenhos Individual e Organizacional.** <http://www.rae.com.br/rae/index.cfm?FuseAction=Artigo&ID=2197&Secao=GEST%20REL&Volume=44&Numero=3&Ano=2004>. Acesso em: 02 ago. 2008.

FREITAS, Isa Aparecida; BRANDÃO, Hugo Pena. **Trilhas de aprendizagem como estratégia de TD&E.** IN: BORGES-ANDRADE; Jairo E.; ABBAD Gardênia da Silva; MOURÃO, Luciana. **Treinamento, Desenvolvimento e Educação em Organizações e Trabalho: fundações para a gestão de pessoas.** Porto Alegre: Editora Artmed, 2006.

GIL, Antônio Carlos. **Métodos e técnica de pesquisa social.** 5º Ed. São Paulo: Atlas, 2007

MARRAS, Jean Pierre. **Administração de Recursos Humanos do Operacional ao Estratégico.** 3º ed. São Paulo: Futura, 2000.

_____, Jean Pierre. **Administração de Recursos Humanos.** 6º ed. São Paulo: Futura, 2002

MIRANDA, Ana Cláudia Carvalho; SOLINO, Antônia da Silva. **Educação continuada e mercado de trabalho: um estudo sobre os bibliotecários do Estado Rio Grande do Norte.** Ano de 2006. http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S141399362006000300007&lng=pt&nrm=iso. Acesso em 19. set. 2008

MORIN, Estelle M. **Os Sentidos do Trabalho.** <http://www.rae.com.br/rae/index.cfm?FuseAction=Artigo&ID=405&Secao=RECURSOS&Volume=41&Numero=3&Ano=2001>, Acesso em: 02 ago. 2008.

MOURÃO, Luciana. **Treinamento, Desenvolvimento e Educação em Organizações e Trabalho: fundações para a gestão de pessoas.** Porto Alegre: Editora Artmed, 2006.

NOGUEIRA, Paulo Roberto. **O avaliador como variável no levantamento das necessidades de treinamento.** <http://www.rae.com.br/rae/index.cfm?FuseAction=Artigo&ID=3080&Secao=ARTIGOS&Volume=22&Numero=1&Ano=1982>. Acesso 05 ago. 2008.

OLIVEIRA JR, Moacir. **Competências essenciais e conhecimento na empresa.** IN: FLEURY, Maria Tereza Leme; OLIVEIRA JR. Moacir de Miranda. **Gestão estratégica**

do conhecimento: Integrando Aprendizagem, conhecimento e competências. São Paulo: Editora Atlas S.A, 2001.

PATTO, Maria Helena Souza. **A produção do fracasso escolar: Histórias de submissão e rebeldia.** São Paulo. T.A. Queiroz, 1993.

PEREIRA, Márcia de Andrade; BAGGIO, Letícia. **Reconhecendo os estilos de aprendizagem dos alunos da engenharia a fim de aprimorar os métodos de ensino.** Ano 2005. <http://www.pg.cefetpr.br/wt/artigosAprovados/art16.pdf>. Acesso em 18. set. 2008.

PERRENOUD, Philippe. **10 Novas competências para ensinar.** Tradução. Patrícia Chittoni Ramos. Porto Alegre: Artes Médicas Sul, 2000

ROESCH, Sylvia Maria Azevedo. **Projetos de estágio do curso de administração: guia para pesquisas, projetos, estágios e trabalhos de conclusão de curso.** São Paulo: Atlas, 1996.

RUAS, Roberto. **Gestão por competências: uma contribuição à estratégia das organizações.** In: RUAS, R.; ANTONELLO, C S.; BOFF, L H. (orgs.). **Aprendizagem organizacional e competências.** Porto Alegre: Bookman, 2005.

_____, Roberto. **Desenvolvimento de competências gerenciais e contribuição da aprendizagem organizacional.** In: FLEURY, Maria Tereza Leme; OLIVEIRA JR. Moacir de Miranda. **Gestão estratégica do conhecimento: Integrando Aprendizagem, conhecimento e competências.** São Paulo: Editora Atlas S.A, 2001.

RUAS, Roberto; DIAS, Gisele; BECKER, Grace Vieira; DUTRA, Joel Souza; GHEDINE, Tatiana. **Revisando a noção de competências na produção científica em administração: avanços e limites.** In: DUTRA, Joel Souza; FLEURY, Maria Tereza Leme; RUAS, Roberto. **Competências: conceitos, métodos e experiências.** São Paulo: Editora Atlas S.A, 2008.

RUAS, Roberto; FISCHER. André Luiz, DUTRA, Joel Souza, NOKATA, Lina Eiko. **Absorção do conceito de competências em gestão de pessoas: a percepção dos profissionais e as orientações adotadas pelas empresas.** In: DUTRA, Joel Souza; FLEURY, Maria Tereza Leme; RUAS, Roberto. **Competências: conceitos, métodos e experiências.** São Paulo: Editora Atlas S.A, 2008

SAVIANI, Demerval. **Da nova LDB ao novo Plano nacional de educação: por uma outra política educacional.** Campinas, São Paulo: Autores Associados, 1998.

SENGE, P. **A quinta disciplina.** São Paulo: Nova Cultural, 1990.

TACHIZAWA, Takeshy; PEREIRA, Victor Cláudio Pradela Perreira e FORTUNA Antônio Alfredo Mello. **Gestão com pessoas: Uma abordagem aplicada às estratégias de negócios.** 1º ed. Rio de Janeiro: FGV, 2001.

TRIVIÑOS, Augusto.Nibaldo.Silva. **Introdução à pesquisa em Ciências Sociais : A pesquisa qualitativa em educação.** São Paulo, Ed. Atlas, 1995.

VARGAS, Miramar Ramos Maia; ABBAD, Gardênia da Silva. **Bases conceituais em treinamento, desenvolvimento e educação.** IN: BORGES-ANDRADE; Jairo E.; ABBAD Gardênia da Silva; MOURÃO, Luciana. **Treinamento, Desenvolvimento e Educação em Organizações e Trabalho: fundações para a gestão de pessoas.** Porto Alegre: Editora Artmed, 2006.

VASCONCELOS, Isabella; MASCARENHAS, André Ofenhejm; VASCONCELOS, Flávio Carvalho. **Paradoxos Organizacionais, Gestão de Pessoas e Tecnologia no Souza** <http://www.rae.com.br/eletronica/index.cfm?FuseAction=Artigo&ID=1994&Secao=GEST%20REL&Volume=3&Numero=2&Ano=2004>. Acesso em: 31 jul. 2008.

YIN, Robert K. **Estudo de Caso: planejamento e métodos.** 2ª. Ed. Porto Alegre: Bookman, 2001

APÊNDICE A- ROTEIRO DE ENTREVISTA

ROTEIRO DE ENTREVISTA

O multiplicador interno visa à transferência de seu conhecimento em programas de treinamento ao alcance de todos os funcionários do CREA

1. Qual a importância do treinamento e desenvolvimento dentro da organização?

2. Entende-se que o multiplicador interno se propõe a transferir conhecimentos adquiridos em procedimentos internos e nos cursos desenvolvidos internamente. Que benefícios podem ser trazidos por esta ação para o conselho?

3. Quais as capacidades você considera importante para um multiplicador interno?

4. O que você espera de um multiplicador?

5. Como deve-se dar o relacionamento entre multiplicador e o treinando?

6. Como considera ser a melhor forma de treinamento realizado por um multiplicador? Local, experiência profissional, tempo de trabalho no conselho, etc.

7. Como o multiplicador deve atuar nos treinamentos devido a diversidade existente entre os departamentos?

8. Já atuou como um multiplicador interno?

8.1. Se sim, como foi esta experiência?

8.2. Quais foram os pontos positivos e/ou negativos?

8.3. Quais seriam as alterações de rota caso seja novamente um multiplicador?

9. Considerando os cursos relacionados abaixo, quais competências que você julga ser importante que ainda não foram citadas.

a. Para o curso de Broffice - informática

b. Para o curso de Word, Excel, Power Point - informática

c. Para o curso de atendimento ao público - relações interpessoais

d. Para o curso de redação oficial - português

e. Para o curso de procedimentos de ART;

g. Tramitação de processos no sistema Apolo;

10. Outros

Dados pessoais:

| | |
|----------------------|----------------------------|
| Faixa etária | 20-30 anos |
| | 30-40 anos |
| | 40-50 anos |
| | 50-60 anos |
| Nível de instrução | ensino médio incompleto |
| | ensino médio completo |
| | ensino superior incompleto |
| | ensino superior completo |
| | pós-graduação |
| Cargo na organização | |

APÊNDICE B- DISTRIBUIÇÃO DOS CARGOS POR DEPARTAMENTO

| Departamentos | Funcionários por Departamentos | Cargo | Nº Funcionários por cargo | Atribuições da área |
|----------------|--------------------------------|------------------------------|---------------------------|--|
| FINANCEIRO | 11 | Auxiliar administrativo | 7 | Receber e elaborar documentos oficiais. Realizar as atribuições referentes às atividades financeiras do órgão. Efetuar o pagamento aos fornecedores, retenção de impostos e demais encargos fiscais. Atividades relacionadas à cobrança de profissionais inadimplentes e efetuar o pagamento de diárias aos conselheiros. |
| | | Assistente administrativo | 3 | |
| | | Gerente | 1 | |
| ADMINISTRATIVO | 28 | Auxiliar serviços gerais | 6 | Receber, expedir malotes e documentos. Realizar a manutenção dos prédios. Zelar pela conservação da documentação do órgão. Efetuar as licitações, compras e aquisições diretas. Atuar na área do departamento de pessoal, com o cálculo da folha de pagamento e encargos sociais, fiscais e tributários. Atuar na área de Recursos Humanos. Efetuar todo o controle de entrada e saída de materiais e equipamentos. Apoiar na organização de eventos. Providenciar junto aos órgãos competentes as publicações legais do Crea-RS. Efetuar recolhimento de impostos e obrigações sociais. |
| | | Auxiliar administrativo | 5 | |
| | | Telefonista | 2 | |
| | | Assistente administrativo | 6 | |
| | | Oficial manutenção | 1 | |
| | | Oficial administrativo | 3 | |
| | | Assessor Jurídico | 1 | |
| | | Assessor técnico | 1 | |
| | | Bibliotecário | 1 | |
| | | Analista de recursos humanos | 1 | |
| | | Gerente | 1 | |

| | | | | |
|--------------|----|---------------------------|----|--|
| REGISTRO | 29 | Auxiliar administrativo | 14 | Efetuar o registro dos profissionais, empresas e instituições de ensino atuantes na área de engenharia, arquitetura e agronomia. Realizar a atualização, consulta e interrupção dos dados cadastrais. Receber e elaborar documentos oficiais |
| | | Assistente Administrativo | 12 | |
| | | Oficial Administrativo | 2 | |
| | | Gerente | 1 | |
| JURÍDICO | 11 | Auxiliar administrativo | 3 | Intervir jurisdicionalmente na atuação dos profissionais e empresas cadastradas e não cadastradas no conselho. Analisar juridicamente e representar o Crea-RS nos processos. Receber e elaborar documentos oficiais. Disponibilizar informações para TCU e CONFEA. Instruir, prestar informações e cobrar relatórios dos escritórios contratados. Intimar os profissionais, empresas ou entidades quando estiver com pendências junto ao Conselho. |
| | | Assistente administrativo | 2 | |
| | | Assessor Jurídico | 3 | |
| | | Advogado | 2 | |
| | | Gerente | 1 | |
| FISCALIZAÇÃO | 25 | Auxiliar administrativo | 5 | Realizar a fiscalização nas obras de seus responsáveis técnicos. Verificar denúncias que tenham indícios de não participação de profissional habilitado. Receber e elaborar documentos oficiais. Efetuar o controle dos responsáveis técnicos e suas respectivas obras para o fornecimento de documentos que comprovem o desempenho da atividade. |
| | | Assistente Administrativo | 8 | |
| | | Oficial administrativo | 2 | |
| | | Digitador | 2 | |
| | | Agente Fiscal | 5 | |
| | | Analista Processos | 2 | |
| | | Gerente | 1 | |

| | | | | |
|-------------------------------|----|---------------------------|---|---|
| GABINETE DA PRESIDÊNCIA | 21 | Assistente Administrativo | 5 | Atua o presidente do Conselho e o superintendente. Realizar assessoramento direto com o presidente do conselho, envolvendo a representação política, social, administrativa da organização. Coordenar todos os departamentos ou outras unidades organizacionais, envolvendo atividades técnicas, administrativas, financeiras, de gestão de pessoas, qualidade e operacionais. Prestar apoio administrativo a Comissões e Grupos de Trabalho e ao Plenário do Órgão. |
| | | Auxiliar administrativo | 2 | |
| | | Oficial administrativo | 4 | |
| | | Assessor da Presidência | 6 | |
| | | Superintendente | 1 | |
| | | Motorista | 3 | |
| INFORMÁTICA | 12 | Assistente informática | 4 | Atua nas atividades relacionadas à programação e desenvolvimento de sistemas, bem como ao suporte às unidades do órgão. |
| | | Analista de Sistemas | 4 | |
| | | Programador | 3 | |
| | | Gerente | 1 | |
| COORDENADORIA DAS INSPETÓRIAS | 5 | Assistente administrativo | 4 | Receber e elaborar documentos oficiais. Realiza a intermediação entre as inspetorias do interior e a sede. Analisar a produtividade dos agentes fiscais, através de relatório de atividades semanal. Supervisionar e orientar a atuação dos agentes fiscais. Criar procedimentos de fiscalização. Realizar treinamentos de novos agentes fiscais. Analisar notificações, autos de infração e solicitações de diligências, completando-as para fins de esclarecimento aos fiscais. |
| | | Gerente | 1 | |

| | | | | |
|-------------------------|----|---------------------------|----|--|
| CONTABILIDADE | 4 | Auxiliar administrativo | 1 | Realizar o fluxo de caixa do órgão controlando as entradas e saídas. Efetuar o orçamento das unidades e o controle dos gastos. Elaborar análises sobre o desempenho mensal do Conselho. Acompanhar as auditorias internas e externas. Analisar e supervisionar os registros contábeis |
| | | Assistente administrativo | 1 | |
| | | Oficial administrativo | 1 | |
| | | Gerente | 1 | |
| EXECUTIVO DAS CÂMARAS | 29 | Auxiliar administrativo | 1 | Executa as decisões das Câmaras Especializadas. A Câmara Especializada tem como finalidade apreciar e decidir os assuntos relacionados à fiscalização do exercício profissional e sugerir medidas para o aperfeiçoamento da fiscalização (por exemplo: normas orientativas). Constitui-se a primeira instância de julgamento no âmbito da jurisdição. Receber e elaborar documentos oficiais |
| | | Assistente administrativo | 13 | |
| | | Oficial administrativo | 3 | |
| | | Assessor Jurídico | 1 | |
| | | Analista de Processos | 8 | |
| | | Assessor técnico Câmara | 2 | |
| | | Gerente | 1 | |
| COMUNICAÇÃO E MARKETING | 4 | Jornalista | 2 | Promover e manter o intercâmbio de informações do conselho com seus clientes internos e externos. Receber e elaborar documentos oficiais. Realizar a comunicação interna das informações do órgão. Interpretar e organizar informações e notícias a serem difundidas, expondo, analisando e comentando os acontecimentos. Elaborar pauta dos veículos de comunicação do CREA-RS, assim como sua redação e revisão. |
| | | Relações Públicas | 1 | |
| | | Gerente | 1 | |

| | | | | |
|----------------------|-----|---------------------------|----|---|
| INSPETORIAS E POSTOS | 130 | Auxiliar administrativo | 18 | Realizar fiscalização do exercício profissional nas áreas abrangidas pelo Crea em todos os municípios do RS. Executar serviços inerentes ao trabalho de fiscalização de acordo com a legislação vigente e instrução recebida. |
| | | Assistente administrativo | 40 | Apresentar relatórios com informações em processos de infração quando solicitados, prestar informações a profissionais, empresas e público em geral, orientando sobre a correta interpretação e aplicação da legislação do Sistema Confea-Crea. |
| | | Agente Fiscal | 72 | Atendimento de diligências e de denúncias quanto a possíveis irregularidades de atuação profissional. Receber e elaborar documentos oficiais. |