

VANTAGENS E DESVANTAGENS DE ADOTAR MULTIPLICADORES INTERNOS DE CONHECIMENTO NA PERSPECTIVA DO TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO DE PESSOAS

José Lucas Gonçalves de Melo¹

Kézia Ribeiro Silva²

RESUMO: A busca pelo desenvolvimento de novas habilidades é inerente ao ser humano, bem como da sociedade civilizada. Na era da informação, essa realidade tem cunho estratégico e se volta principalmente para o desenvolvimento e desempenho organizacional. O objetivo geral deste estudo é analisar as vantagens e desvantagens do uso de multiplicadores internos de conhecimento para os treinamentos. Especificamente teve como objetivos: compreender o processo de treinamento e desenvolvimento, conceituar a ferramenta multiplicador interno de conhecimento e descrever o perfil ideal dos multiplicadores internos de conhecimentos. Trata-se de uma revisão bibliográfica. Foi identificado que as vantagens desse tipo de abordagem é a redução dos custos, promoção da cultura de colaboração, engajamento dos colaboradores e dinamização do processo de aprendizagem. Enquanto que as desvantagens identificadas foram: menor controle do processo, riscos de baixa adesão, falta de suporte pós-treinamento e menor tempo para planejamento e execução. Conclui-se que os uso de multiplicadores internos de conhecimentos nos treinamentos contribuem para a melhoria contínua dos processos organizacionais, para a gestão do conhecimento e para o desenvolvimento dos profissionais.

PALAVRAS-CHAVE: Treinamento; Multiplicador de Conhecimento; Gestão do Conhecimento.

ABSTRACT: The quest to develop new skills is inherent to the human development process, as well as to civilized society. In the information age, this reality has a strategic nature and focuses mainly on organizational development and performance. The general objective of this study is to analyze the advantages and disadvantages of using internal knowledge multipliers for training. Specifically, it aimed to: understand the training and development process, conceptualize the internal knowledge multiplier tool and describe the ideal profile of internal knowledge multipliers. This is a bibliographic review. It was identified that the advantages of this type of approach are the reduction of costs, promotion of a culture of collaboration, employee engagement and dynamization of the learning process. While the disadvantages identified were: less process control, risks of low adherence, lack of post-training support and less time for planning and execution. It is concluded that the use of internal knowledge multipliers in training contributes to the continuous improvement of organizational processes, to knowledge management and to the development of professionals.

KEYWORDS: Training; Knowledge Multiplier; Knowledge Managment.

¹MBA em Gestão de Pessoas e Coaching pela Faculdade Santa Rita de Cássia – Brasil - E-mail: lucasmelo7k@gmail.com.

²Professora da Faculdade Santa Rita de Cássia -UNIFASC. Mestre em Ciências e Tecnologia de Sementes – UFPEL. Especialista em Gestão Empresarial e Marketing pela Universidade de São Paulo -USP. Brasil. Graduada em Administração de Empresa, Instituto Luterano de Ensino Superior de Itumbiara, ILES/ULBRA. E-mail: keziaribeiro SILVA@gmail.com.

1. INTRODUÇÃO

A sobrevivência do homem está condicionada à sua capacidade de aprender, por isso, desde os primórdios da civilização ele busca meios para desenvolver técnicas, habilidades e competências básicas que contribuam para sua subsistência. Com o surgimento das organizações a busca por conhecimentos estratégicos tornou-se mais corriqueiro e objetivo, o foco por muitos anos foram os processos e ferramentas, contudo na sociedade do conhecimento o capital humano e intelectual tornou-se os objetos da gestão estratégica do conhecimento, pois, somente através do desenvolvimento destes é possível obter sucesso no desempenho organizacional.

No contexto das teorias administrativas, em função das evoluções decorrentes delas, evidencia-se a preocupação com a capacitação dos colaboradores. Uma vez que capacitá-los impactar positivamente todos os setores da organização. Por isso, tratar a gestão do conhecimento, na perspectiva do treinamento e desenvolvimento, de forma continuada é essencial para o desempenho das organizações. Pois, ao capacitar os colaboradores os mesmos estarão aptos para desempenharem suas atividades profissionais.

Ao analisar estrategicamente a gestão do conhecimento, observa-se que a manutenção do processo de aprendizagem é necessária, haja vista que os indivíduos são dotados da capacidade de aprender que por sua vez promove o desenvolvimento de novas competências, habilidades e atitudes que levarão à gestão da competitividade, sustentabilidade e sobrevivência das organizações.

Portanto, neste contexto, verifica-se que um dos desafios das organizações é promoção da disseminação do conhecimento e práticas de desenvolvimento das atividades no ambiente organizacional. E, Era da Informação, e gestão do conhecimento, uma das ferramentas que pode contribuir para disseminar conhecimento é a prática de multiplicador interno de conhecimento ou treinamento.

Diante desse contexto surge a seguinte questão: adotar o multiplicador interno de conhecimento contribui para a melhoria no desempenho organizacional? A partir deste questionamento o presente trabalho tem como objetivo geral, analisar as vantagens e desvantagens do uso de multiplicadores internos de conhecimento para os treinamentos. Para tanto, buscou-se compreender o processo de treinamento e desenvolvimento, conceituar a ferramenta multiplicador interno de conhecimento e descrever o perfil ideal dos multiplicadores internos de conhecimentos.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Processo de treinamento e desenvolvimento

O desenvolvimento de um país decorre por inúmeros fatores, sendo o investimento em educação por parte do setor público, considerado um dos principais. Para Madruga (2018) o setor público e o privado devem atuar na educação básica e no desenvolvimento de competências para o mercado de trabalho, o qual é o resultado dos investimentos em treinamento e desenvolvimento (T&D) por parte das organizações. Nesse sentido, existe uma relação direta entre desenvolvimento econômico de um país e os níveis de investimentos em educação corporativa ou empresarial (MADRUGA, 2018).

Nesse contexto, de acordo com Leite *et al.* (2020) é necessário que o processo de motivação dos profissionais tenha como foco o conhecimento, para que eles sejam conduzidos a posicionarem-se de forma estratégica e competitiva. Assim, ainda segundo estes autores o treinamento e desenvolvimento é um conjunto de práticas, desenvolvidas com o objetivo de reduzir a escassez da força de trabalho preparada para o mercado, ou seja, atuam no contexto organizacional como um método para capacitar os colaboradores, a curto e longo prazo (LEITE *et al.*, 2020).

Historicamente as primeiras ações de T&D datam dos primórdios da civilização, período em que o homem da caverna repassava a seus descendentes, conhecimentos para que eles pudessem sobreviver e dar continuidade à espécie humana. A Segunda Guerra Mundial teve papel importante para o reconhecimento e sistematização das ações de T&D de pessoal. Contudo, a expressão treinamento e desenvolvimento tem sua origem no contexto empresarial norte-americano no ambiente de criação da American Society for Training and Development (ASTD) (VARGAS; ABBAD, 2007).

Pereira, Bastos e Mariot (2018) explicam que as ações de treinamento foram se adaptando de acordo com a evolução e desenvolvimento dos processos produtivos, levando o processo de T&D a seguir o mesmo rumo para sustentar as referidas mudanças. Com o surgimento de processos cada vez mais complexos são demandados colaboradores com mais qualificação, surgindo assim a necessidade de desenvolvimento contínuo.

O treinamento é definido por Chiavenato (2016), como o processo educacional de curto prazo, que faz uso de procedimentos sistemáticos e organizados com foco em ensinar conhecimentos e habilidades técnicas para uma finalidade específica. Enquanto que o desenvolvimento, é também um processo educacional, porém de longo prazo com foco na difusão e assimilação de conhecimentos teóricos e práticos para propósitos futuros. Assim, para o autor, o treinamento focaliza o cargo atual, objetivando melhorar as capacidades demandas

para o desempenho imediato da função, e o desenvolvimento tem o objetivo de preparar as pessoas para ocuparem cargos futuros e desenvolver nelas as novas habilidades que serão requeridas.

Também corroboram com essas definições Araújo e Garcia (2014), ao mencionarem que ambos, o treinamento e desenvolvimento, são processos de aprendizagem. Quanto a distinção entre eles segue a mesma linha ao afirmarem que o primeiro se volta para o condicionamento da pessoa, isto é para a execução de tarefas, enquanto que o segundo é dirigido para o crescimento pessoal no que tange o nível de conhecimento, da habilidade, atitudes e valores éticos, os quais possibilitarão ao indivíduo melhor desempenho do seu papel, bem como, condições para acompanhar o aumento nos níveis de complexidades de sua função.

O objetivo T&D, segundo Fernandes (2013) é fornecer à organização meios para que ela estruture seus programas de treinamento formais ou informais, com a finalidade de desenvolver as competências necessárias nas pessoas.

Marras (2016) traz que o T&D possui dois objetivos, sendo um específico e o outro genérico. Assim, no Quadro 1 estão apresentados estes objetivos de forma detalhada.

Tabela 1 - Objetivos do T&D.

Objetivos específicos	Objetivos genéricos
<ul style="list-style-type: none">• Formação profissional: melhorar o grau de capacidade laboral para executar determinada função;• Especialização: oferecer ao treinando conhecimentos teóricos e práticos específicos sobre determinada atividade para otimizar os resultados;• Reciclagem: busca rever os conceitos, conhecimentos e práticas de trabalho, com vista a renová-los ou atualizá-los de acordo com as necessidades.	<ul style="list-style-type: none">• Aumento direto da produtividade: ao passo que o treinamento contribui para a melhoria das ações, haverá melhorias nos tempos de produção, nos movimentos. Logo na relação entre insumos, fatores de produção e resultados no trabalho;• Aumento direto da qualidade: depois do treinamento a qualidade do trabalho tende a ser otimizada. Isto relaciona-se diretamente proporcionalmente ao nível de conhecimento que o trabalhador tem sobre a função a ser exercida;• Incentivo motivacional: quanto mais o trabalhador se sente capacitado para realizar determinada função maior a possibilidade de o mesmo sentir-se motivado e conseqüentemente realizar suas funções com vista a se auto satisfazer;• Otimização pessoal e organizacional: quando os trabalhadores estão satisfeitos, em ascensão e motivados o ambiente organizacional é transformado de modo a adequar-se para que a excelência em termos de desenvolvimento organizacional seja atingida;

	<ul style="list-style-type: none">• Atendimento de exigências das mudanças: o T&D é usado como ferramenta para enfrentar e acompanhar os impactos das mudanças que ocorrem no meio no qual as empresas estão inseridas, através dele elas previnem-se de mudanças impostas por diferentes variáveis.
--	--

Fonte: Marras (2016, p. 130-131).

Quanto a finalidade do T&D Araújo e Garcia (2014) explicam que ele busca adequar a pessoa à cultura da empresa, mudar atitudes e desenvolver pessoas, adaptar as pessoas para lidarem com a modernização da empresa, desfrutar da competência humana, preparar pessoas para serem remanejadas, passar informações adiante e reduzir custos na busca por objetivos empresariais.

A seguir são apresentadas as etapas que compõem o processo de T&D.

2.1 Etapas do processo de T&D

Para Chiavenato (2016), o processo de treinamento se divide em quatro etapas:

1ª etapa – Levantamento de necessidades de treinamento: em que busca alcançar os objetivos organizacionais, determinar os requisitos básicos da força de trabalho, apresentar os resultados da avaliação do desempenho, analisar os problemas de produção (*a priori* ou *a posterior*), analisar quadro funcional e analisar relatórios e outros dados;

2ª etapa – Programação de Treinamento: nesta etapa são determinados quem deve ser treinado, como treinar, em que treinar, onde treinar, quando treinar e quem treinará;

3ª etapa – Execução do treinamento: esta etapa preocupa-se como a aplicação dos programas pela assessoria, linha ou combinadamente por ambos;

4ª etapa – Avaliação dos resultados: reside no acompanhamento, verificação ou mediação e na comparação da situação atual com a situação anterior.

De acordo com Chiavenato (2016) o processo de T&D, acima descrito, trata-se de um ciclo, devido à necessidade constante de adotá-lo. Assim, o autor explica que este processo finaliza quando os resultados obtidos são satisfatórios, e quando não satisfatórios volta-se para a etapa 1 reiniciando o processo.

Com base na mesma classificação do processo de T&D apresentado por Chiavenato (2016), é possível encontrar em Marras (2016), as seguintes definições das respectivas etapas:

- Diagnóstico: é a etapa que trata do levantamento e análise que subsidiam o plano de treinamento, preocupando-se, basicamente, com quem deve ser treinado e o que deve ser aprendido;
- Planejamento e programação: o planejamento configura-se como o elo entre as políticas, as diretrizes e as ações formais e informais que regem as relações organizacionais, sendo responsável por organizar as prioridades entre o necessário e o possível, enquanto que a programação é responsável por analisar e coordenar as ações prioritárias e necessárias;
- Execução do treinamento: é a aplicação prática do que foi planejado e programado para suprir as necessidades de aprendizagem identificadas na primeira etapa, e nesta deve-se preocupar com a qualidade da aplicação e a eficiência dos resultados;
- Avaliação: por ser a última etapa, visa aferir os resultados alcançados comparando-os com aquilo que foi planejado e esperado pela organização.

2.1.1 Levantamento de necessidade de treinamento

Segundo Felipe (2013, p. 6) “a necessidade de treinamento está entre o nível de eficiência atual e o nível de eficiência desejada. O objetivo principal é eliminar essa diferença. Sendo assim, a primeira etapa é diagnosticar quais as reais necessidades de treinamento [...]”.

Para determinar as necessidades de T&D, na visão do autor, é importante que os responsáveis por esse programa façam um levantamento detalhado da situação atual da organização, por isso é importante que tenham à disposição ferramentas adequadas, além de ser essencial que eles conheçam bem o cenário, locais, pessoas e seus comportamentos, além de ter determinado os objetivos de forma clara.

De acordo com Araújo e Garcia (2014), elencar todas as razões que estimule uma empresa a adotar o processo de T&D é uma tarefa extremamente difícil, contudo, alguns motivos são sugeridos pelos autores como principais sinalizadores para iniciar esse levantamento, quais sejam: identificação de metas; identificação de gargalos; falhas na comunicação; remanejamento de pessoas; modernização da organização; trabalhadores com conhecimentos aquém do desejável; natureza das atividades desenvolvidas pela organização; comprometimento da alta direção e adoção da postura da organização que aprende.

Conforme visto anteriormente, o levantamento das necessidades de T&D configura-se como a primeira etapa deste processo e corresponde, portanto, ao diagnóstico. Ou seja, ela objetiva localizar e identificar as necessidades ou carências de T&D seja na organização de

modo geral, seja em uma única unidade organizacional ou ainda em atividade ou função específica (ARAÚJO; GARCIA, 2014; CHIAVENATO, 2016).

Neste contexto, o levantamento de necessidades de treinamento pode ser realizado em três diferentes níveis de análise, conforme Quadro 2, em: análise da organização total (sistema organizacional); análise dos recursos humanos (sistema de treinamento); e análise das operações e tarefas (sistema de aquisição de habilidades) (CHIAVENATO, 2016).

Tabela 2- Os três níveis de análise no levantamento das necessidades de treinamento.

Nível de análise	Sistema envolvido	Informações básicas
Análise organizacional	Sistema organizacional	Objetivos organizacionais e filosofia de treinamento
Análise dos recursos humanos	Sistema de treinamento	Análise da força de trabalho (análise das pessoas)
Análise de operações, tarefas ou atividades	Sistema de aquisição de habilidades	Análise das habilidades, capacidades, atitudes e comportamentos pessoais exigidos pelos cargos (análise dos cargos)

Fonte: Chiavenato (2016, p. 54).

Desse modo, compreende-se o levantamento das necessidades de treinamento como um processo composto por diferentes etapas que envolvem desde análise das informações relevantes, compreensão acerca da situação geral da empresa, avaliação da cultura e do quadro funcional, interação com os colaboradores e demais envolvidos, tratamento e análise dos dados e apresentação dos resultados (FELIPPE, 2013).

2.1.2 Planejamento e programação de treinamento

O planejamento e programação de treinamento é a segunda etapa do processo de treinamento, que se refere ao delineamento das ações de T&D, os quais devem contar com objetivos bem definidos, uma vez que eles servirão como métricas para assegurar o sucesso do programa, além disso é necessário que os objetivos do programa estejam alinhados com os objetivos organizacionais (CHIAVENATO, 2020).

Esta etapa, na visão de Meneses, Zerbini e Abbad (2011), tem início com a definição dos desempenhos a serem desenvolvidos e alcançados pelos treinandos, os quais devem ser baseados nas descrições comportamentais indicativas de conhecimentos, habilidades e atitudes (CHA). Deste modo, se durante o processo de levantamento das necessidades de treinamento a análise de tarefas tenha sido executada corretamente, a etapa de planejamento e programação pode ser iniciada facilmente. Caso contrário, de acordo com os autores, deverão ser

identificados e descritos os CHAs logo no início da etapa de planejamento e programação.

Para Chiavenato (2020), essa segunda etapa é orientada pelos seguintes questionamentos:

- Quem deve ser treinado? isto é, qual é o público alvo? Qual(is) ocupantes de cargo (s)?;
- Como treinar? Métodos de treinamentos ou recursos instrucionais a serem utilizados;
- Em que treinar? Assunto ou conteúdo do treinamento;
- Por quem? Instrutor ou treinador;
- Onde treinar? Local do treinamento;
- Quando treinar? Época e ou horário do treinamento;
- Para que treinar? Objetivos do treinamento.

Marras (2016) apresenta essa etapa fazendo distinção entre os termos planejamento e programação. Assim, o planejamento de treinamento tem a função de “[...] organizar as prioridades entre o necessário e o possível, enfocando os recursos disponíveis e as necessidades gerais” (p. 144), enquanto que a programação de treinamento, consiste na análise e coordenação das ações prioritárias e necessárias a serem implementadas em módulos de aprendizagem, seguindo o planejamento.

A programação do treinamento pode, de acordo com Marras (2016), se orientar pelos os seguintes questionamentos: em que medida o treinamento é necessário? Apenas um treinamento será capaz de suprir as necessidades, ou será necessário planejar e programar mais de um? A necessidade de treinamento é passageira ou permanente? Qual o número de treinandos e quantos setores atinge? Qual a prioridade do treinamento? Qual a extensão ideal do treinamento? A relação custo-benefício torna o treinamento viável? Para o autor, caso haja respostas negativas à estas questões, é necessário repensar ou reanalisar a necessidade do treinamento.

Um aspecto importante apontado por Amaral e Ferreira (2017), ao iniciar essa etapa, trata-se de determinar qual o tipo de treinamento será adotado, entre os mais usuais tem-se: a integração de novos empregados; o treinamento para estagiários; o treinamento para formação de *trainees*; o treinamento para formação de multiplicadores; a capacitação profissional e o desenvolvimento de líderes.

Ressalta-se que um aspecto nessa etapa, que está diretamente relacionado ao objeto de estudo desse trabalho, relaciona-se a questão do instrutor, ou seja, do responsável pela transmissão do conhecimento e orientações. Nesse sentido, Freitas e Peres (2017), afirmam que

todo planejamento e programação prevê a continuidade e habitualidade, e que em razão disso, optar pela formação de *multiplicadores internos de treinamento* (grifo nosso) é adequada para a manutenção dos processos de treinamentos, os quais atuam como disseminador de informações e educador de novos processos e comportamentos.

2.1.3 Execução do treinamento

A execução é a terceira etapa do processo de treinamento, é também chamada de implementação do programa de treinamento. Isto é, após diagnosticar as necessidades e elaborar o planejamento e programação, é hora de executar o treinamento. Esta etapa é composta basicamente por dois elementos, o instrutor e o aprendiz (CHIAVENATO, 2016).

Segundo Amaral e Ferreira (2017), a execução é a etapa que põe em prática o planejamento e programação do T&D. Momento em que se decide sobre a contratação de instrutor ou consultoria ou instituição externa de treinamento, ativa os recursos necessários tais como instalação e materiais didáticos. A depender das escolhas feitas durante o planejamento, será determinada a complexidade desta etapa.

Alguns anos atrás, o uso de ensino à distância (EaD) para treinamentos, de acordo com Amaral e Ferreira (2017), eram caracterizados como complexos e com elevada necessidade de investimento. Contudo, mesmo antes do contexto pandêmico da COVID-19, que abalou a sociedade, de modo geral, este método de aprendizagem, denominado *e-learning*, vem apresentando crescimento no mercado. Assim, esta realidade contribuiu para que seu uso se tornasse corriqueiro e mais abrangente, em vez que os cursos de capacitação e treinamento *on-line* apontaram como uma saída para o enfrentamento da pandemia no ambiente organizacional (BERKENBROCK; TROJAN, 2020).

Na etapa de execução é importante que a área de T&D se preocupe com dois aspectos: a qualidade da aplicação dos módulos (didática dos instrutores, preparo técnico, lógica do treinamento, qualidade dos recursos técnicos utilizadas) e a eficiência dos resultados (MARRAS, 2016).

2.1.4 Avaliação dos resultados do treinamento

A última etapa do processo de treinamento é a avaliação dos resultados, que tem a finalidade de verificar se o treinamento planejado, programado e executado atendeu às necessidades diagnosticadas. Neste momento são avaliados se os problemas ou necessidades identificadas foram eliminados ou atendidos, caso o resultado seja positivo o treinamento foi eficaz e surtiu o efeito desejado. É oportuno ainda avaliar a relação custo-benefício. Em

situações que após o treinamento ainda se verificam os mesmos problemas, entende-se que durante o processo houve falha no diagnóstico, no planejamento e programação ou na execução. De modo geral, a avaliação objetiva determinar a eficácia e a eficiência do treinamento e o retorno sobre o investimento (CHIAVENATO, 2016).

Para Amaral e Ferreira (2017), a avaliação de programas de T&D pode ser realizada por pesquisa aplicada para avaliar as diversas ações, formais ou informais, de aprendizagem, e que “trata de uma etapa importante do processo, à medida que oferece oportunidade de reformulações, que vão desde os objetivos dos programas, métodos, técnicas e recursos adotados” (p. 96).

Para que essa etapa cumpra com sua finalidade, como já mencionado no item 2.2.2, é importante que durante o planejamento e programação tenha se pensado em como será mensurado os resultados conseguidos. Pois, a impossibilidade de determinar a satisfação ou não do treinamento dificulta a avaliação da efetividade do mesmo. Este é um dos grandes problemas desta etapa, mensurar claramente os resultados dos treinamentos. Por isso, devem ser traçadas previamente metas que permitam resultados menos observados ou respostas indiretas de serem avaliados de forma objetiva (MARRAS, 2016).

Marras (2016) apresenta que a avaliação dos resultados de um treinamento pode ser feita utilizando um ou mais indicativos, como os que seguem: aumento na produtividade, melhoria na qualidade dos resultados, redução dos custos (retrabalhos etc.), otimização da eficácia e eficiência, modificação percebida das atitudes e comportamentos, elevação do saber (conhecimento, conscientização), aumento das habilidades, redução dos índices de acidentes. Redução do índice de manutenção corretiva de máquinas, melhoria do clima organizacional, aumento da motivação pessoal, redução do absenteísmo, redução do *turnover*, etc.

Chiavenato (2016) e Amaral e Ferreira (2017) mencionam modelo de avaliação do professor Donald Kirkpatrick da Universidade de Wisconsin, o qual busca avaliar o resultado em cinco níveis, quais sejam: reação ou satisfação e ação planejada; aprendizado de novas habilidades; comportamento e aplicação no trabalho das habilidades aprendidas; impacto nos resultados do negócio; e, retorno sobre o investimento (ROI).

2.2 Multiplicadores internos de conhecimento

Como descrito anteriormente, na etapa do planejamento e programação do treinamento, há diversas opções de instrutores. Para fins desse trabalho, optou-se por discorrer e investigar sobre a figura do multiplicador interno de treinamento.

É comum que as empresas adotem ferramentas e recursos de treinamentos por meio de cursos de qualificação, treinamentos externos, palestras, *workshops*, entre outros. Que por sua vez, quase sempre são treinamentos externos com elevados níveis de investimento. Por isso, com a finalidade de reduzir os custos com treinamentos é ideal que as empresas selecionem pessoas capacitadas para atuarem como multiplicadores internos de treinamento e desenvolvimento para transferir os conhecimentos necessários aos demais (SOARES, 2017).

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 uniformização do conhecimento com baixo custo (GONÇALVES, 2008, p. 28).

De acordo com Justo (2020), os multiplicadores internos contribuem para a gestão do conhecimento na organização. Uma vez que compartilham o que sabem e ainda podem atuar como mentor dos parceiros de trabalho, de modo a viabilizar e acelerar o processo de treinamento e desenvolvimento das pessoas. Para a autora, o multiplicador interno não precisa ser um especialista no assunto, logo todos os colaboradores podem atuar como facilitadores da aprendizagem. Assim, o profissional que atuará como multiplicador, deve traduzir os termos técnicos em linguagem mais acessível, bem como, complementar o treinamento com base em sua experiência.

Sobre o conceito dos multiplicadores internos, Ornelas (2013, p. 238) traz que “ser multiplicador é mais do que simplesmente ensinar o outro. É orientá-lo e ajudá-lo na caminhada. É permitir e facilitar a curiosidade e as respostas à inúmeras perguntas. É dar ao outro o alimento necessário para o crescimento”. Assim, de acordo com o autor, para adotar essa técnica o primeiro passo é mapear as lideranças e as referências técnicas que se dispõem a multiplicar os temas e práticas elencados no processo de T&D.

Uma das vantagens em adotar essa metodologia é que como o colaborador multiplicador já conhece os valores, a cultura e os processos da empresa, ele contribui para aproximar a vivência do dia a dia aos ensinamentos do treinamento, bem como, gerar menos resistência, uma vez que os multiplicadores internos são conhecidos por seus parceiros, o que dinamiza o processo de aprendizagem, diferente do que ocorre quando se utiliza um instrutor externo (JUSTO, 2020).

Para desenvolver um programa de multiplicadores, na visão de Santiago Jr. (2004 apud BERNARDES, 2010) as empresas devem seguir algumas diretrizes, dentre elas:

- Elaborar os pré-requisitos dos multiplicadores, isto é, determinar quais as competências necessárias (conhecimentos, habilidades e atitudes - CHA) para que um colaborador tenha condições de assumir o papel de multiplicador;
- Plano de capacitação: estruturar como os multiplicadores serão formados, quais conhecimentos serão disseminados, desenvolvimento de habilidade e atitudes dos mesmos;
- Identificação dos multiplicadores: identificar e relacionar os profissionais que estejam diretamente associados a atividades, quais dominam, e que seus conhecimentos auxiliarão os demais profissionais no desempenho das mesmas;
- Sistemática do monitoramento: avaliar e acompanhar o desempenho dos multiplicadores, além de determinar programas com ações corretivas e preventivas;
- Sistema de comunicação: desenvolver um sistema de comunicação eficiente, que englobe os multiplicadores, e que deva atuar como um meio para o compartilhamento de experiências entre os profissionais.

Outra observação significativa de Bernardes (2010), refere-se ao fato de que a simples disponibilização de conhecimento não é transferência, uma vez que a transferência de conhecimento tem como objetivo melhorar a capacidade da organização de realizar suas atividades e, conseqüentemente, aumentar seu valor, enquanto que o produto do processo de multiplicação é a soma de informações, a divisão de conhecimentos e experiências. Neste sentido, compreende-se que a multiplicação interna de conhecimento não caracteriza e restringe-se a apenas disseminar informações, pois demanda que a atividade seja organizada, por meio de um projeto de multiplicação estruturado adequadamente.

Quanto ao profissional que passa a atuar como multiplicador interno, Freitas e Peres (2017, p. 130), observam que os mesmos, “além de ter progressão na carreira, desenvolve novas habilidade e, no limite, agrega valor para as empresas e para as equipes, gerando desdobramento de informações e treinamento com retenção do conhecimento”.

A seguir será abordado mais especificamente sobre a identificação e formação dos multiplicadores internos de treinamento.

2.2.1 Perfil dos multiplicadores internos de conhecimento

Quando se procura por multiplicadores internos a primeira ação é identificar

colaboradores que possuem a vontade e gostem de compartilhar conhecimento, uma vez que “obrigar” alguém a sê-lo gera frustração e compromete o treinamento dos demais colaboradores. Ainda se preconiza que ele apresente boa desenvoltura para falar em público, tenha algo a acrescentar e domine o tema que se propôs a ensinar (JUSTO, 2020).

Assim, como preconiza Ornelas (2013), determinar, analisar e identificar as características essenciais e mínimas para que um colaborador atue como multiplicador é essencial, para que a adoção deste método seja eficaz. Portanto, como apontado por Justo (2020), é necessário verificar se o candidato não apresenta timidez em excesso, falta de equilíbrio emocional, baixa flexibilidade, perfeccionismo em excesso, pouca paciência e dificuldades de se expor e se afirmar.

O multiplicador é o responsável por transmitir os conhecimentos, teóricos e práticos, e promover a construção destes conhecimentos dentro do grupo ou pessoas a que foi indicado como fonte e disseminação para a aprendizagem. Esse processo de aprendizagem é viabilizado pelo inter-relacionamento em que o multiplicador além de orientar, busca incentivar o treinando frente ao processo de desenvolvimento que está a submeter-se (BERNARDES, 2010).

Neste sentido, Justo (2020) afirma que a formação de multiplicadores internos deve se orientar pelas seguintes etapas: identificação dos colaboradores com potencial para realizar esta função; orientação dos multiplicadores internos; planejamento dos treinamentos; investimento em métodos de treinamentos inovadores; mensuração dos resultados (*feedback*).

Deste modo, o perfil do multiplicador interno é determinado com base em algumas competências. Assim, para Bernardes (2010), o multiplicador mais adequado é o que aplica e alia, além dos conhecimentos didáticos, suas competências e elementos de ordem afetiva, emocional e comportamental. Diante do exposto, verifica-se que não há uma qualificação padrão, mas deve-se analisar aspectos gerais que atuam como parâmetros preliminares, considerando-se que alguns destes são natos e são formados por meio de educação, cursos ou pela prática profissional.

No que tange às competências requeridas para o perfil dos multiplicadores internos, Ornellas (2013) destaca as seguintes:

- Competências intrapessoais: demanda que o multiplicador seja uma pessoa íntegra e autêntica, que seja capaz de autoanalisar e de forma realista avaliar os seus pontos fortes e fracos. Ele precisa acreditar na sua missão e no seu compromisso como o crescimento do outro;

- Competências interpessoais: é por meio de uma relação que ocorre o processo de aprendizagem, logo o multiplicador deve dominar também as competências relacionais de comunicação, capacidade de influenciar, liderança e negociação;
- Competências específicas ou técnicas: dominar o conhecimento técnico ou específico do tema e do assunto é fundamental, contribui para a confiança e segurança do treinando.

Após a escolha e ou definição dos multiplicadores, Ornellas (2013) destaca que a indicação deve ser feita por meio de convite e não como determinação, pois pode comprometer os resultados do treinamento em questão. Isso ocorre devido a necessidade de considerar que nem todos os colaboradores querem ou se sentem aptos a assumir esta função, uma vez que, quando se assume tal condição, não por vontade própria, todo sistema de aprendizagem poderá ser comprometido e o resultado, como já mencionado, será afetado. É importante compreender, de acordo com o autor, que o processo de aprendizagem envolve autenticidade e demanda doação, carinho e amor.

2.2.2 Vantagens e desvantagens

Durante qualquer processo de treinamento, segundo Gomes (2010), é necessário que a empresa esteja ciente do surgimento de imprevistos, que implicarão em gastos adicionais ou prejuízos incalculáveis. Por isso, é importante o planejamento voltado para a identificação prévia de falhas e das possíveis soluções, com a finalidade de evitar crises.

Sendo assim, mesmo diante dos benefícios decorrentes do uso de multiplicadores internos de conhecimento é necessário analisar todos os aspectos desse processo, pois somente assim o treinamento ou a disseminação do conhecimento ocorrerão de forma eficaz e eficiente. Logo, no contexto das vantagens e desvantagens, evidencia-se que para evitar o surgimento de imprevistos é importante dispor de ambiente apropriado para o treinamento, tempo de duração, heterogeneidade das equipes, carência de instrutores e redução de custos (GOMES, 2010).

No contexto das vantagens Rossoni (2010) elenca alguns critérios, os quais sejam:

- Facilidade para implantar o programa de treinamento através de multiplicadores internos de conhecimento, uma vez que ele permite a aplicação de conceitos da gestão de conhecimento de forma prática com recursos disponíveis na própria organização;
- Promove a motivação dos profissionais que atuarão como multiplicadores, que por sua vez explicitarão seu conhecimento para os demais companheiros de trabalho;
- Maior facilidade para adequar o conhecimento a ser disseminado, uma vez que a

empresa pode controlar quais aspectos e conceitos devem ser ensinados;

- Menor resistência dos colaboradores para situações que envolvem mudanças (ROSSONI, 2010).

Ainda tratando das vantagens, Rossa *et al.* (2010), traz que adotar multiplicadores devidamente capacitados permite a empresa reduzir seus custos, onde a troca e disseminação de conhecimentos demandará menor necessidade de recursos, soma-se a isto maior facilidade no entendimento de assuntos específicos, dada a familiaridade do multiplicador com o ambiente, onde o mesmo criará uma proximidade com os demais, e ainda conseguirá adaptar a teoria à realidade da empresa, tornando o treinamento prático.

Uma das vantagens em adotar essa metodologia é que como o colaborador multiplicador já conhece os valores, a cultura e os processos da empresa, ele contribui para aproximar a vivência do dia a dia aos ensinamentos do treinamento, bem como, gerar menos resistência, uma vez que os multiplicadores internos são conhecidos por seus parceiros, o que dinamiza o processo de aprendizagem, diferente do que ocorre quando se utiliza um instrutor externo (JUSTO, 2020).

A demanda por um multiplicador interno pode ocorrer em qualquer contexto, e de acordo com Ornellas (2013), não há um fator que determine que ele não deva ser adotado, ou seja, em qualquer situação é uma opção de disseminação de conteúdos que traz benefícios, dentre os quais: possibilita apoiar instrutores e consultores externos, aplicando teorias e conceitos expostos; mostrar que o aprendizado é possível e pode ser transferido; oportunizar diálogos e trocas de ideias; aproximar os profissionais e as equipes de seus líderes; inserir a empresa em um ambiente que leve a um maior comprometimento com a aprendizagem e o desenvolvimento de pessoas. Além disso, esse mesmo autor reforça que seja por meio de um consultor ou docente externo, a adoção de multiplicadores acelera o processo de desenvolvimento de competências e resultados.

Outros benefícios que vão ao encontro dos anteriormente citados, também são apresentados por Justo (2020, *on-line*), que elenca cinco deles decorrentes da adoção de multiplicadores internos:

- Qualificação de colaboradores: por ajudar a organização a promover o treinamento necessário para que as pessoas realizem suas funções da melhor forma, melhorando a fluidez dos processos e inovações para o negócio e evitar a reincidência de erros;

- Redução de custos: além de promover a valorização de bons profissionais, contribui para reduzir os custos com treinamentos, haja vista que estes são bastante dispendiosos, assim pode-se patrocinar cursos, palestras e congressos para colaboradores-chave para que eles

disseminem o conteúdo aprendido aos demais;

- Cultura de colaboração: os grupos de multiplicadores ajudam a criar uma cultura de colaboração e cooperação, facilita a relação e ajuda os colaboradores a reconhecerem suas limitações e pedir ajuda quando necessário, tirando a sobrecarga dos líderes e melhorando a comunicação e o clima da empresa;
- Engajamento dos colaboradores: as pessoas sentem-se empoderadas quando adquirem conhecimento, e o engajamento e motivação leva os colaboradores a responderem de forma positiva às demandas da organização;
- Segurança para a empresa: por promover a descentralização do conhecimento, evitando a dependência em caso de uma única pessoa deter o conhecimento sobre determinada função ou técnica, minimizando a perda de informações em casos de desligamento ou promoção.

Ao contrário do que foi apresentado por Rossoni (2010), Gomes (2010) traz que uma das desvantagens do uso de multiplicadores de conhecimento é a redução do controle sobre o treinamento, uma vez que a empresa não consegue controlar o conteúdo ministrado pelo multiplicador, de tal modo é possível disseminar informações erradas ou incompletas.

A autora ainda apresenta outros aspectos, no contexto das desvantagens, onde segundo ela, o perfil dos multiplicadores desponta como um aspecto negativo, pois mesmo sendo detentor de conhecimentos essenciais, o profissional pode não querer atuar como multiplicador, ou não possuir habilidades para a disseminação do conhecimento, com isso o processo se torna ineficiente (GOMES, 2010).

Chiavenato (2016) traz que em todo e qualquer treinamento as desvantagens somente são identificadas após a execução do treinamento e análise dos resultados. Por isso, evidencia-se na literatura baixa quantidade de conteúdos voltados para esta perspectiva. De tal modo, o autor ainda explica que as desvantagens do uso de multiplicador se assemelham com as dos demais métodos, ele por sua vez elenca as seguintes desvantagens: menor controle do conteúdo, comunicação entre os participantes, tempo, planejamento e capacitação do multiplicador e falta de suporte pós-treinamento.

3 METODOLOGIA

Este artigo foi realizado através de uma pesquisa de revisão bibliográfica, cabe apresentar que este tipo está presente em todos os estudos, sendo comum representar a fase inicial, com foco em criar familiaridade do pesquisador com o tema em estudo. O que a difere dos demais tipos é que nela o pesquisador tem como fonte de informações apenas material já publicado, tais

como livros, jornais, revistas, entre outros. A vantagem deste tipo de pesquisa é que ela permite que o pesquisador tenha contato com praticamente tudo que já foi publicado sobre o tema em questão (SANTOS; PARRA FILHO, 2011).

4. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo teve como objetivo analisar as vantagens e desvantagens do uso de multiplicadores internos de conhecimento nos processos de treinamentos e transmissão de conhecimentos. Foi possível compreender os aspectos conceituais acerca desta técnica, que se caracteriza pelo uso de colaboradores da própria empresa, dotados dos conhecimentos técnicos necessários, para a transmissão de conhecimentos e informações para os demais, esse processo pode ocorrer de forma isolada (treinador e treinando) ou em equipe (treinador e equipe composta por mais de 2 treinandos). É comum que o multiplicador detenha conhecimento em função de sua experiência profissional, contudo, há casos que ele recebeu treinamento específico para que posteriormente realiza-se a disseminação do aprendizado.

Neste contexto, os objetivos do estudo foram atingidos, de modo que se elencou as vantagens e desvantagens desta ferramenta. Dentre as vantagens encontram-se: melhorias nos processos de comunicação; redução dos custos com T&D; fomento da cultura de colaboração, aumenta o engajamento dos colaboradores, bem como a segurança da empresa. No que tange as desvantagens, foram identificadas: menor controle do processo, falhas de comunicação entre treinador e treinando, capacitação do treinador e falta de suporte pós-treinamento, neste último caso o multiplicador se torna referência e por isso pode se sentir sobrecarregado ao ter que atender todos os demais colaboradores.

Além disso, de modo geral, foi determinado o perfil do multiplicador interno de conhecimento. Portanto, o questionamento norteador do estudo foi respondido, sendo que esta ferramenta, multiplicador de conhecimento, é eficaz no processo de T&D, contudo para isso é necessário que as etapas do T&D sejam trabalhadas e executadas de forma eficaz, pois somente assim a adoção dele promoverá os resultados esperados.

Conclui-se que os uso de multiplicadores internos de conhecimentos nos treinamentos contribui para a melhoria contínua dos processos organizacionais, para a gestão do conhecimento e para o desenvolvimento dos profissionais. Para isso, não basta apenas que sejam selecionados deliberadamente profissionais detentores de conhecimentos essencial e necessários, é vital que seja realizado todo o processo de T&D em todos os níveis da organização para que se obtenha os resultados esperados.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

AMARAL, Derly Jardim do; FERREIRA, Jorge Flavio. Aprendizagem, treinamento e desenvolvimento de pessoas. In: ARELLANO, Eliete Bernal; ROUX, Ana Maria. (orgs.). **Gestão de pessoas: nas empresas contemporâneas brasileiras**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2017. p. 79-113.

ARAÚJO, Luis César Gonçalves de; GARCIA, Adriana Amadeu. **Gestão de pessoas: estratégias e integração organizacional**. 2 ed. São Paulo: Atlas, 2014.

BERKENBROCK, Jordana Paula Bonatto; TROJAN, Flávio. **Perspectivas e potencialidades dos treinamentos corporativos no modelo e-learning frente ao cenário pandêmico da COVID-19**. In: X Congresso Brasileiro de Engenharia de Produção. Dezembro de 2020. Disponível em: <<https://cutt.ly/NbrdR6N>>. Acesso em: 15 maio. 2022.

BERNARDES, Estelamáris Albuquerque. **Multiplicadores do conhecimento: experiência de aprendizagem organizacional da Altus S/A**. 2010. 63f. Trabalho de Conclusão de Curso (MBA em Gestão de Pessoas) – Universidade do Vale do Rio dos Sinos, Porto Alegre, 2010. Disponível em: <<https://cutt.ly/0brdDNh>>. Acesso em: 16 maio. 2022.

CHIAVENATO, Idalberto. **Treinamento e desenvolvimento de recursos humanos: como incrementar talentos na empresa**. 8. ed. Barueri, SP: Manole, 2016.

_____. **Gestão de pessoas: o novo papel da gestão do talento humano**. 5 ed. São Paulo: Atlas, 2020.

FELLIPE, Maria Inês. Identificação das necessidades de treinamento por competência. In: Boog, Gustavo G.; BOOG, Magdalena. **Manual de treinamento e desenvolvimento de pessoas e operações**. 6 ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2013. p. 1-3.

FERNANDES, Bruno Henrique Rocha. **Gestão estratégica de pessoas com foco em competência**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2013.

FREITAS, Alberto; PERES, Angelo. **Estratégia, cultura e gestão de recursos humanos: alinhando a cultura à estratégia através do modelo O. A. R. S**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2017.

GOMES, Lilian Simões. **O comportamento humano em treinamento de equipes e as suas necessidades, interesses e desafios Diante deste processo em empresas particulares**. Monografia (Especialização em Pedagogia Empresarial) – Universidade Cândido Mendes, Rio de Janeiro, 2010. Disponível em: <http://www.avm.edu.br/docpdf/monografias_publicadas/k213774.pdf>. Acesso em: 07 jun. 2022.

GONÇALVES, Rachel Kerber. **Capacitação de multiplicadores internos no CREA/RS**. 2008. 79 f. Trabalho de Conclusão de Curso (Bacharel em Administração) – Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2008. Disponível em: <<https://www.lume.ufrgs.br/handle/10183/18134>>. Acesso em: 16 abr. 2021.

JUSTO, Andreia da Silva. **Multiplicadores Internos: guia prático para formar facilitadores de aprendizagem**. 2020. Disponível em: <<https://www.twygoead.com/site/blog/multiplicadores->

internos/>. Acesso em: 31 maio. 2022.

LEITE, Ygor Geann dos Santos *et al.* Treinamento e desenvolvimento de pessoal. In: **X Congresso Brasileiro de Engenharia de Produção**, 2020. Disponível em: <https://aprepro.org.br/conbrepro/2020/anais/arquivos/10302020_171005_5f9c71b509cae.pdf>. Acesso em: 31 maio 2022.

MADRUGA, Roberto. **Treinamento e desenvolvimento com foco em educação corporativa**. São Paulo: Saraiva, 2018.

MARRAS, Jean Pierre. **Administração de recursos humanos: do operacional ao estratégico**; 15 ed. São Paulo: Saraiva, 2016.

MENESES, Pedro; ZERBINI, Thaís; ABBAD, Gardênia. **Manual de treinamento organizacional**. Porto Alegre: Artmed, 2011.

ORNELLAS, Marco Antonio. Formando e empregando multiplicadores em T&D. In: Boog, Gustavo G.; BOOG, Magdalena. **Manual de treinamento e desenvolvimento de pessoas e operações**. 6 ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2013. p. 233-240.

PEREIRA, Diulneia Granja; BASTOS, Fernando Clemente Cunha; MARIOT, Geovana da Boit. Treinamento e desenvolvimento: um estudo de caso em uma empresa do estado do Paraná – PR. **Rev. Das Facul. Inte. Viana Júnior**, v. 9, n. 2, jul./dez., 2018, p. 52-78. Disponível em: <<https://viannasapiens.emnuvens.com.br/revista/article/view/267/281>>. Acesso em: 05 jun. 2022.

ROSSA, Fabrício Artur; SANCHEZ, Paulo Moraes; MILAN, Tiago. Avaliação de aplicabilidade de treinamentos administrados na organização. **FSG**, Disponível em: <https://web.archive.org/web/20180422223558id_/http://ojs.fsg.br/index.php/global/article/viewFile/775/701>. Acesso em: 07 jun. 2022.

ROSSONI, Cláudio Farias. Balanced Scorecard mediado pela gestão do conhecimento: modelo de uso para micro e pequenas empresas. **Rev. da micro e pequena empresa**, v. 3, n. 3, p. 20-35, 2010. Disponível em: <<http://www.cc.faccamp.br/ojs-2.4.8-2/index.php/RMPE/article/view/75/65>>. Acesso em: 7 jun. 2022.

SANTOS, João Almeida; PARRA FILHO, Domingos. **Metodologia científica**. 2. ed. São Paulo: Cengage Learning, 2011.

SOARES, Danilo de Oliveira. **Treinamento e desenvolvimento: estruturação da área de treinamento da empresa cristal alimentos**. 2017. 23f. Trabalho de Conclusão de Curso (Bacharel em Administração) – Faculdade Nossa Senhora Aparecida, Goiânia, 2017.

VARGAS, Miramar Ramos Maia; ABBAD, Gardênia da Silva. Bases conceituais em treinamento, desenvolvimento e educação – TD&E. In: BORGES-ANDRADE, Jairo E.; ABBAD, Gardênia da Silva; MOURÃO, Luciana *et al.* **Treinamento, desenvolvimento e educação em organizações e trabalho: fundamentos para a gestão de pessoas**. Porto Alegre: Artmed, 2007. p. 137-158.