



*Para ser relevante.*

[www.fdc.org.br](http://www.fdc.org.br)



Programa de Especialização em Gestão de Negócios

**Formação de agentes multiplicadores baseado na  
Gestão do Conhecimento:  
Um estudo aplicado à Avianca Brasil**

Cassio Borges  
Filipe Gouveia  
Francelle Siqueira Reis  
Hichem Ayoub  
Luis Nunes  
Samuel Prado

Brasília  
2019

Cassio Borges  
Filipe Gouveia  
Francelle Siqueira Reis  
Hichem Ayoub  
Luis Nunes  
Samuel Prado

**Formação de agentes multiplicadores baseado na  
Gestão do Conhecimento:  
Um estudo aplicado à Avianca Brasil**

**Projeto apresentado à Fundação Dom Cabral  
como requisito parcial para a conclusão do  
Programa de Especialização em Gestão de  
Negócios.**

**Professor Orientador: Estela Jacomette  
Gerente do Programa: Monica Cortes**

Brasília  
2019



## DEDICATÓRIA

### **Dedicamos este Projeto**

A nossa família...

Às empresas Avianca, Vale e Dix Empreendimentos, pela oportunidade de aprender  
e crescer como pessoa e profissionalmente...

Aos educadores, pelos ensinamentos que ampliam nosso saber...

## AGRADECIMENTOS

A nosso orientador, pela dedicação e apoio no dia a dia do Projeto.

Aos nossos colegas, que tornaram esta realização possível, mesmo com a dificuldade da distância.

Agradecemos a nossa família, pela compreensão e paciência nos dias que tivemos ausentes.

A todos que, de alguma forma, contribuíram para a construção deste Projeto.



## EPÍGRAFE

“O futuro das organizações e nações dependerá cada vez mais de sua capacidade de aprender coletivamente.” *Peter Senge*

## RESUMO

Com um mercado cada vez mais competitivo e a mudança constante das necessidades dos profissionais, que cada vez mais buscam por ambientes de trabalho que propiciam o desenvolvimento pessoal e profissional. A empresa que possui um ambiente direcionado a capacitação dos seus colaboradores, obtém também uma vantagem competitiva diante do seu mercado de atuação. Outro fator que vem sendo muito relevante para a perenidade de uma empresa, está ligado ao grau de inovação que seus produtos e serviços apresentam ao seu consumidor.

As companhias mais competitivas estão em busca constante pela melhoria de seus processos produtivos ou dos seus serviços prestados, este objetivo está ligado a melhoria de qualidade, produtividade ou redução dos custos operacionais. E um dos fatores que mais impactam nestes resultados, estão conectadas as questões de capacitação dos colaboradores e o quanto estes estão engajados e alinhados com os objetivos estratégicos da companhia. Este trabalho apresenta um estudo para o desenvolvimento de um programa de formação de agentes multiplicadores de conhecimento. A pesquisa foi baseada em análise organizacional realizada em empresas que aplicaram programa similar e obtiveram resultados significativos, tanto nas questões mercadológicas como na satisfação dos seus colaboradores. O estudo descreve as ferramentas colaborativas, técnicas e modelos de aprendizagem, como o 70:20:10, de forma prática e objetiva. Narrando quais são os aspectos e os pontos críticos, relacionados com as bases elementares, para a construção de valores organizacionais pertinentes também a educação corporativa, ao compartilhamento e difusão de conhecimento, além da capacidade de transformação do conhecimento tácito em explícito.

**Palavras-chave:** Agentes Multiplicadores, Gestão do Conhecimento, Capacitação e Formação, Educação Corporativa, 70:20:10, Conhecimento Tácito e Explícito.

## ABSTRACT

With an increasingly competitive market and the constant change in the needs of professionals, who are increasingly looking for work environments that promote personal and professional development. The company that has an environment focused on the qualification of its employees also obtains a competitive advantage in front of its market of action. Another factor that has been very relevant for the perennality of a company is linked to the degree of innovation that its products and services present to the consumer. The most competitive companies constantly seek to improve their production processes or their services, this objective is linked to the improvement of quality, productivity or reduction of operating costs. Moreover, one of the factors that most affect these results is related to employee training issues and how they are engaged and aligned with the company's strategic objectives. This paper presents a study for the development of a training program for knowledge multipliers. The research was based organization analysis carried out in companies that applied a similar program and obtained significant results, both in the marketing questions and in the satisfaction of its collaborators. The study describes collaborative tools, techniques, and learning models, such as 70:20:10, in a practical and objective manner. Narrating aspects and critical points, related to the elementary bases, for the construction of relevant organizational values also the corporate education, the sharing and diffusion of knowledge, and the ability to transform tacit knowledge into explicit.

**Keywords:** Multiplier Agents, Knowledge Management, Training and Formation, Corporate Education, 70:20:10, Tacit Knowledge and Explicit.

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Níveis de Cultura (SCHEIN, 1992) .....	23
Figura 2: Ciclo de Aprendizagem Vivencial. ....	33
Figura 3: Relação entre conhecimento tácito e explícito .....	35
Figura 4: Modelo 70:20:10 .....	36
Figura 5: Modelo de aprendizagem FindAccess (Jennings & Clarke, 2009) .....	38
Figura 6: Treinamentos presenciais contemplados para análise .....	71

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1: Dimensões da codificação do conhecimento.....	26
Quadro 2: Demonstrações Objetivas e Subjetivas do Conhecimento. ....	26
Quadro 3: Tipos de Pesquisas Científicas .....	41
Quadro 4: Demonstrações Contábeis Trimestrais - Exercício Social 2018 .....	44
Quadro 5: Comparativo entre as empresas estudadas.....	59
Quadro 6: Plano de ação para proposta de solução .....	69



## LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1: A importância da implementação do projeto de multiplicadores. ....	53
Gráfico 2: Principais Saving por conta contábil .....	72
Gráfico 3: Grau de Poder x Grau de Interesse dos <i>Stakeholders</i> .....	74
Gráfico 4: Matriz de Riscos.....	75

## LISTA DE TABELAS

Tabela 1: Demonstração da dificuldade para realização de uma atividade. ....	54
Tabela 2: Incidente ou acidente, ocasionado por falta de conhecimento. ....	54
Tabela 3: Solicitações de apoio operacional para esclarecimento de dúvidas. ....	54
Tabela 4: Concentração e alocação do conhecimento. ....	55
Tabela 5: Fator motivacional para participar do projeto. ....	55
Tabela 6: Perfil ou qualidades de um agente multiplicador.....	55
Tabela 7: Identificação de <i>Stakeholders</i> .....	73
Tabela 8: Expectativas e Interesses dos <i>Stakeholders</i> .....	74
Tabela 9: Cronograma de Implementação do Projeto.....	76

## LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

FDC – Fundação Dom Cabral

PA – Projeto Aplicativo

LMS – *Learning Management System* – Sistema de Gestão de Aprendizagem

CG – Gestão do Conhecimento

## SUMÁRIO

<b>1. RESUMO EXECUTIVO</b>	<b>13</b>
1.1. Objetivo Geral	14
1.2. Objetivos Específicos	14
1.3. Estrutura do Trabalho	14
<b>2. BASES CONCEITUAIS</b>	<b>16</b>
2.1. Estratégia	16
2.2. Cultura Organizacional	20
2.3. Gestão do Conhecimento	25
2.4. Competitividade e Produtividade	28
2.4.1. Produtividade	29
2.4.2. Competitividade	30
2.5. Aprendizagem	31
2.6. Inovação	38
<b>3. METODOLOGIA DE PESQUISA</b>	<b>41</b>
3.1. Metodologia aplicada neste projeto	42
<b>4. LEVANTAMENTO E ANÁLISE DE INFORMAÇÃO</b>	<b>44</b>
4.1. Benchmarking	45
4.1.1. Análise Organizacional com a Empresa 1 – Setor varejista	46
4.1.2. Análise Organizacional com a Empresa 2 – Setor Aviação	49
4.2. A Realidade Atual da Empresa	51
4.3. Pesquisa Interna	53
4.4. Quadro Comparativo entre as Empresas Estudadas	56
<b>5. DESENVOLVIMENTO DA PROPOSTA DE SOLUÇÃO</b>	<b>60</b>
5.1. Programa de formação de agentes multiplicadores	60
5.1.1. Metodologia 70 e a Aprendizagem no Contexto Profissional	63
5.1.2. Metodologia 20 Aprendizagem Social	64
5.1.3. Metodologia 10 Formação Estruturada	65
5.2. Proposta de Solução	67
5.3. Análise de Viabilidade do Projeto	69
5.3.1. Viabilidade Técnica	69
5.3.2. Viabilidade Operacional	69
5.3.3. Viabilidade Estratégica	70

5.3.4. Viabilidade Financeira.....	70
5.4. Mapa <i>Stakeholders</i> .....	72
5.4.1. Identificação de <i>Stakeholders</i> .....	72
5.4.2. Expectativas e Interesses dos <i>Stakeholders</i> .....	73
5.4.3. Gráfico de análise de Grau de Poder x Grau de Interesse de <i>Stakeholders</i> .....	74
5.5. Matriz de Riscos .....	75
5.6. Cronograma de Implementação .....	75
6. CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES .....	77
REFERÊNCIAS .....	79

## 1.RESUMO EXECUTIVO

Atualmente, no cenário globalizado, caracterizado pela maçante tendência de inovação e intensa competitividade entre as empresas, percebe-se que algumas questões relacionadas à gestão de pessoas estão mais abundantes no sentido de promover a capacitação, desenvolvimento e formação das pessoas, dessa forma direcionando uma pauta para aperfeiçoamento contínuo de seus colaboradores.

A educação não deve ser pensada somente no ambiente escolar, mas também dentro das organizações, potencializando-se a aprendizagem organizacional, de modo a torná-la fundamental para consolidação dos objetivos e metas, além de buscar um melhor nível de reconhecimento das pessoas diferenciadas, que tornam o sistema de aprendizagem mais objetivo, prático e com menor nível de gastos nas organizações.

Dessa forma, a prática de educar corporativamente significa ampliação dos conhecimentos para desenvolvimento das pessoas, sustentado em novas ações, foco nas demandas internas e externas, estímulo da responsabilidade social, com vistas à formação de agentes éticos, com capacidade de agregar valor a si, a suas famílias e à organização, pautado no espírito cooperativo, com perspectiva em aumentar o envolvimento dos colaboradores e promover a retenção de talentos (COSTA, 2001).

Nesse diapasão, a Gestão do Conhecimento torna-se um importante processo, que de modo sistemático, identifica, cria, renova e aplica conhecimentos ativos considerados estratégicos no ambiente organizacional (LUCHESE, 2012), e aliada à prática da educação corporativa, pode promover o aumento do desempenho das atividades operacionais na organização, a partir da formação e treinamento de agentes multiplicadores, com base na gestão do conhecimento utilizando o modelo de aprendizagem 70:20:10.

Novas oportunidades e formas de aprendizagem estão sendo descobertas com experimentos corporativos a partir das pessoas da própria organização. Utilizam seu conhecimento tácito para promover a transferência do conhecimento em explícito, usando efeitos andragógicos para melhoria na formação e qualificação das pessoas no ambiente corporativo.

Nesse sentido este trabalho busca aliar as práticas de gestão de conhecimento, cultura organizacional, competitividade e produtividade, aprendizagem e inovação, direcionadas para a melhoria da formação e desenvolvimento das pessoas.

### **1.1. Objetivo Geral**

O presente trabalho visa responder a seguinte questão: *Como a formação de agentes multiplicadores, por meio da transformação do conhecimento tácito em conhecimento explícito promovido pela educação corporativa, pode contribuir para ampliação do desempenho das atividades operacionais das organizações?*

Para isso, o objetivo geral será – Apresentar um modelo para desenvolvimento de agentes multiplicadores de conhecimento.

### **1.2. Objetivos Específicos**

Como primeiro passo, deve-se identificar os agentes multiplicadores de conhecimento. Seja de forma simples, como indicação de gestores ou colegas, ou mais elaborada com convites e convocações. Este passo deve ser feito com muito cuidado e dedicação, pois é nele que se é identificado as pessoas que são detentoras do conhecimento.

No segundo passo, deve-se aplicar o programa de capacitação de agentes multiplicadores com técnicas de transferência efetiva de conhecimento. Levando em consideração os níveis de conhecimento de cada participante.

No terceiro passo, deve-se acompanhar o desenvolvimento do agente multiplicador junto à equipe e realizar *feedbacks*.

### **1.3. Estrutura do Trabalho**

Preliminarmente, como estratégia para concretização do projeto, o trabalho está estruturado em seis capítulos, cujo primeiro apresenta uma visão geral sobre o tema estudado, através do resumo executivo, contendo o problema, objetivo geral, objetivos específicos e a justificativa para realizar o trabalho. O segundo capítulo é composto pelas bases conceituais, contendo a sustentação teórica sobre o assunto tratado, com os principais conceitos e definições do tema. Abordando a Estratégia,

Cultura organizacional, Gestão do Conhecimento, Produtividade e Competitividade, Aprendizagem e Inovação. O terceiro capítulo versa sobre o método de pesquisa a ser utilizado. O quarto apresenta o levantamento e análise da informação, com *Benchmarking* e análises em distintas realidades organizacionais. Dando continuidade, o quinto capítulo destaca a Proposta de solução e, por fim, o sexto aponta a conclusão e as considerações finais.

## 2. BASES CONCEITUAIS

As constantes mudanças nos modelos de negócios e as necessidades de transformação das organizações vêm, nos últimos anos, fazendo com que as empresas revisem suas estratégias, introduzindo em sua cultura organizacional um grande interesse em gerenciar o conhecimento interno, conservando a qualidade em seus processos, ampliando o nível de aprendizagem de seus colaboradores, aumentando sua produtividade e competitividade através de sua capacidade de inovação.

Descrevemos a seguir, como os principais autores embasam os diferentes conceitos acima elencados.

### 2.1. Estratégia

Ao fazer uma retrospectiva do pensamento estratégico, percebe-se que este fenômeno passou por diferentes fases e contextos semânticos. De origem milenar, o vocábulo “estratégia” teve vários significados sem perder sua raiz semântica. No seu princípio, “estratégia” tinha um significado militar e representava a ação de comandar ou conduzir exércitos em tempo de guerra, ou seja, um esforço de guerra (GHEMAWAT, 2005). O que significava uma forma de vencer o oponente, um instrumento de vitória na guerra, e que posteriormente foi levado a outros contextos e campos do relacionamento humano: político, econômico, empresarial, entre outros, porém mantendo em todos os seus usos a raiz semântica, a de definir caminhos (STEAD; STEAD, 2008).

Os primeiros registros de estratégia vêm dos gregos, que deram ao termo uma conotação militar. O termo “*strategos*” pode ser traduzido como “general no comando de tropas” ou “a arte do general”, ou ainda “plano de destruição de inimigos através do efetivo uso de recursos” (STEINER; MINER, 1977; BRACKER, 1980; STEAD; STEAD, 2008).

Após a Segunda Grande Guerra Mundial a estratégia passou a fazer parte da vida das empresas, onde o crescimento significativo precisava de diretrizes e caminhos estruturados a serem seguidos (BRACKER, 1980). Isto fez com que aumentasse a complexidade das organizações e, com o acelerado ritmo de mudanças que ocorriam na época, fez as empresas desenvolverem a capacidade de



criar e gerir estratégias para atingir seus objetivos de curto, médio e longo prazo (DESS; LUMPKIN; EISNER, 2007).

De acordo com Mintzberg (1987), foi apenas na década de 80 que ocorreu o grande desenvolvimento nas estratégias das empresas. O aparecimento de novas tecnologias dos meios de comunicação e transporte possibilitou a dinâmica interação e integração em nível global. Hoje a estratégia tornou-se indispensável para a gestão das organizações (MOORE, 2000), afinal ela consegue ligar o mundo interior das empresas com seu ambiente exterior (PORTH,2002).

A variedade de conceitos em torno do tema reflete a renovação constante neste campo de estudo, além da diversidade de pontos de vista existentes. As definições, em geral, passam por diversas abordagens e enfoques: algumas relacionam estratégia e objetivos organizacionais, outras enfocam a adaptação entre as oportunidades do ambiente e as forças corporativas e outras, ainda, enfatizam as características subjetivas ou psicológicas das estratégias. É um conceito de grande uso acadêmico e empresarial, dotado de uma grande diversificação e amplitude que, em alguns aspectos é complementar e em outros é divergente (PORTH,2002). A estratégia vem se adaptando ao longo do tempo, o que, em uma evolução histórica, isto fica bem explícito.

Segundo Barnard (1938), estratégia é o que importa para a eficácia da organização, seja do ponto de vista externo, em que salienta a pertinência dos objetivos face o meio envolvente, ou do ponto de vista interno, no qual salienta o equilíbrio da comunicação dos membros da organização e a vontade de contribuir para a ação e para a realização de objetivos comuns. É análise da situação atual e das mudanças, se necessárias. Incorpora-se a esta análise os recursos disponíveis e os que precisam ser adquiridos (DRUCKER, 1954).

Para Mintzberg (1967), estratégia é a soma das decisões tomadas por uma organização em todos os aspectos, tanto comerciais como estruturais, sendo que a estratégia evolui de acordo com o processo de aprendizado do gestor. Em 1979 amplia seu conceito colocando como uma medição de força entre a organização e seu ambiente. Estabelece padrões consistentes de decisões organizacionais conforme o ambiente vivenciado.

Segundo Porter (1981), é a escolha de variáveis de decisão-chave, como preço, promoção, quantidade e qualidade, o que torna a empresa mais ou menos competitiva no mercado em que atua. A empresa, para ter bom desempenho, deve

se posicionar corretamente na sua indústria, com conjunto de ações ofensivas ou defensivas para criar uma posição defensável, buscando enfrentar com sucesso as forças competitivas e, assim, obter um retorno maior sobre o investimento, completa (PORTER, 1985). Ainda nesta linha, Porter delinea que há três grandes pilares estratégicos que irão atuar diretamente na criação de valor para a empresa (PORTER, 1990):

- 1) **Liderança por custos** – proporciona às empresas uma defesa ao seu mercado, propiciam barreiras substanciais em termos de economias de escala ou vantagens de custo.
- 2) **Diferenciação** – surge como uma alternativa à liderança de custos. Com a diferenciação, a empresa se preocupa menos com os custos e tenta ser vista no setor como tendo algo de singular a oferecer.
- 3) **Enfoque** – Pode ser entendida como a estratégia que direciona seus esforços para um nicho bem mais específico de atuação, oferecendo produtos e serviços estritamente destinados àqueles clientes inclusos em seu nicho de atuação, não buscando atingir outros nichos, mas sim se especializar e comprovar sua superioridade em fornecimento frente a outras empresas optantes por estratégias de custos e diferenciação.

Para Porter, para entender de fato a vantagem competitiva, antes é necessário analisar por completo a organização em todos os âmbitos. Para uma análise criteriosa da cadeia de valor, Porter expõe cinco atividades primárias e quatro atividades de apoio (PORTER, 1990):

#### **Atividades Primárias:**

1. **Logística de Entrada:** Referente às atividades relacionadas ao recebimento de materiais, seu armazenamento, manuseio e redistribuição dos materiais, métodos de controle de estoques, dentre outros.
2. **Operações:** Referente às atividades que transformam as matérias-primas em produtos acabados como montagem, industrialização, instalação, montagem, dentre outros.

3. **Logística externa:** Referente às atividades de logística como distribuição dos produtos aos clientes, armazenamento, operações de entrega, coletas, logística reversa, dentre outros.
4. **Marketing e Vendas:** Referente às atividades de pesquisa de mercado, satisfação de clientes, publicidade, promoção do produto, canais de relacionamento, dentre outros.
5. **Serviços:** Referente às atividades de apoio e atendimento ao cliente como assistência técnica, reparos e ajustes, instalações, dentre outros.

#### **Atividades de Apoio:**

1. **Aquisição:** Referente às atividades de inputs, ou seja, compra de matéria-prima, bens imobilizados, bens de consumo, dentre outros.
2. **Desenvolvimento da Tecnologia:** Referente às atividades de pesquisa e desenvolvimento do produto, visando maximização e melhoria de suas funcionalidades e concepção, como investimento em projetos dos produtos, pesquisas que vislumbrem otimização de processos, dentre outros.
3. **Gestão de Recursos Humanos:** Referente às atividades que cuidam do capital humano, ou seja, a gestão de recursos humanos, como recrutamento e seleção, capacitação de pessoal através de treinamentos e investimento em estudos, cargos e salários, dentre outros.
4. **Infraestrutura Organizacional:** Referente às atividades de caráter gerencial, como gerência geral da organização, planejamento estratégico, contabilidade e gestão fiscal, financeiro, gestão da qualidade, ambiental, dentre outros.

Cada uma dessas atividades possui maior ou menor importância em uma estratégia, dependendo do setor em que está inserida.

Para Chiavenato (2003), a estratégia representa a alavancagem de todos os recursos internos, capacidades e competências essenciais de uma organização com a finalidade de cumprir suas metas no ambiente competitivo. Para eles, o nascimento de uma organização vem da vontade de seus fundadores, trazendo com eles, além de suas crenças, alguma necessidade do mercado a ser satisfeita e de compradores que saberão valorizar o que a organização faz. Sendo assim, em torno dessas vontades e crenças, há uma intenção estratégica que é o combustível

indispensável e o impulso inicial para tornar a organização bem-sucedida na busca de seus resultados.

De acordo com Pasquale, Neto e Gomes (2012), para alcançar os objetivos é necessário determinar qual a estratégia a ser adotada. As estratégias consistem nas ações que a organização deve realizar para atingir seus objetivos. São estabelecidas com base nos objetivos a alcançar e influenciadas pela missão, visão, crenças e valores, microambiente e situação da organização.

Considerando as definições citadas, além de outras centenas existentes, conclui-se que a definição do que é estratégia não é algo fechado ou simples. Não se pode dizer que uma ou outra definição está correta. Cada uma das definições existentes está correta, mas apresenta limitações no seu conjunto de suposições e dimensões relacionadas (BHALLA et al, 2009).

Em resumo, definir estratégia depende do ponto de vista de quem a vê, pode mudar com o tempo e pode ter muitos significados, desde os mais abrangentes aos mais detalhados. Esta multiplicidade de definições torna a estratégia um conceito complexo e carregado de subjetividade.

## **2.2. Cultura Organizacional**

Nada adianta ter uma estratégia organizacional bem definida se nela não for incluída a cultura organizacional. A cultura da organização precisa estar alinhada com todos os objetivos estratégicos da empresa, pois é capaz de evitar que todo o planejamento estratégico da organização flua de forma harmônica e os planos meticulosamente traçados, não sigam por água abaixo.

Antes de contextualizar a cultura organizacional, precisamos entender um pouco sobre a definição de cultura e como ela influencia em nossa vida e em seu cotidiano. A cultura aparece na literatura com inúmeras definições e de certa forma, estas definições se entrelaçam com palavras e sentidos chaves, como um conjunto de formas e expressões que inclui os costumes, crenças, práticas comuns, regras, normas, códigos, vestimenta, religião, rituais e maneiras de ser de um indivíduo que interage em sociedade.

Para Hall (1978) a cultura possui três características:

1. A cultura não é inata e sim aprendida. Suas distintas facetas estão inter-relacionadas;
2. A cultura é compartilhada e de fato determina os limites dos distintos grupos.
3. A cultura é o meio de comunicação do homem.

Portanto, pode-se dizer que a cultura constitui um conjunto complexo de tudo que envolve a vida comum de um indivíduo em grupos sociais.

Diante deste cenário, definir cultura nas organizações não é muito diferente. A complexidade também está inserida ao definir a cultura organizacional. As organizações são realidades sociais constituídas de forma compartilhada. Para Morgan (1996), na estrutura organizacional, as regras, políticas, objetivos, missões, descrições de cargos e procedimentos operacionais padronizados desempenham uma função interpretativa e atuam como pontos primários de referência para o modo de como as pessoas pensam e dão sentido ao contexto nos quais trabalham. E enfatiza, toda organização é inserida em um espaço cultural e social e é este espaço que é determinado como a organização é ou será administrada.

A grande quantidade de definições na literatura, faz com que Lundberg (1990) apresente os principais pontos de entendimento consensual sobre o tema: (i) quadro de referência comum, ou seja, é aceito sem questionamentos e compartilhado por um conjunto relevante de membros do grupo social; (ii) adquirido e indutor, ou seja, é socialmente aprendido e transmitido pelos membros do grupo e os suporta com regras para comportamento na organização; (iii) incorpora uma psicologia comum demonstrando a característica particular da organização e contribuindo para a sua identidade; (iv) noção de permanência no tempo, podendo ser encontrada em qualquer unidade social estável e justa, desde que tenha uma história razoável; (v) simbolismo, isto é, manifesta-se de forma observável como através da linguagem, do comportamento e de coisas às quais são atribuídos significados; (vi) seu ponto central é invisível e determinante e, em última instância, consiste na configuração de valores e pressuposições profundamente inseridos; (vii) modificável, mas não facilmente.

Fleury e Fischer (1989) propõem que a cultura organizacional é concebida como um conjunto de valores e pressupostos básicos expresso em elementos simbólicos, que em sua capacidade de ordenar, atribuir significações, construir a

identidade organizacional, tanto age como elemento de comunicação e consenso, como oculta e instrumentaliza as relações de dominação.

Para Mintzberg e colaboradores (2000), são as crenças comuns que se refletem nas tradições e nos hábitos, e também em manifestações mais tangíveis como as histórias e os símbolos, ou mesmo em suas estruturas como edifícios e ou em seus produtos. A cultura organizacional é a base da organização.

Apesar de muitas definições envolvendo a cultura organizacional, ao se discutir os conceitos, duas abordagens devem ser salientadas: a de Schein, que enfatiza a cultura organizacional como resultado da dinâmica de uma determinada organização e a de Hofstede, que considera a cultura organizacional como resultado de uma dinâmica maior da sociedade na qual esta organização se insere.

Schein (1992) menciona que as manifestações de cultura visíveis e audíveis se referem a antigos elementos e aos valores preservados. Os elementos são físicos e visíveis, tais como: código para traje, estrutura do ambiente (arquitetura, escritórios e símbolos de *status*), signos, assinaturas e placas que são colocados em lugares propícios, tais como: estacionamento, entrada principal, escritório da diretoria, sala de reuniões e locais de trabalho. Os valores preservados são ouvidos e falados incluindo justificativas, objetivos, filosofias, dizeres, *slogans* e estratégias. Os valores estão inseridos em histórias dos heróis da organização, nas lendas e mitos.

Conforme Schein (1985), a cultura é propriedade de um determinado grupo humano e esses grupos ou organizações precisam lidar com dois tipos fundamentais de assuntos. Esses assuntos se referem à adaptação externa e à integração interna. Os grupos lidam com esses assuntos nos níveis comportamental, cognitivo e emocional.

Schein (1985) afirma que é preciso adotar um modelo de cultura que faça sentido ao que o conceito sugere e que possa ter utilidade em outros campos. Para ele, cultura são padrões de suposições básicas demonstradas, inventadas, descobertas ou desenvolvidas por um grupo. Este grupo, ensina a lidar com os problemas externos de adaptação e internos de integração. Funciona para ser considerado válido e, ainda, para ser ensinado aos novos membros como a forma correta de pensar, perceber e sentir em relação aos problemas.

Schein (1985) destaca ainda que os níveis em que a cultura pode ser analisada distribuem-se em três, sendo o primeiro o nível dos artefatos, em que os rituais, os símbolos, as estruturas e os processos organizacionais visíveis

representam os fatores mais importantes de serem observados; o segundo nível seria o dos valores compartilhados, em que as estratégias, metas e filosofias ganhariam o destaque; e, em terceiro lugar, o nível das suposições básicas subjacentes, em que as crenças, as percepções e os sentimentos inconscientes e enraizados representariam os dados a serem analisados.

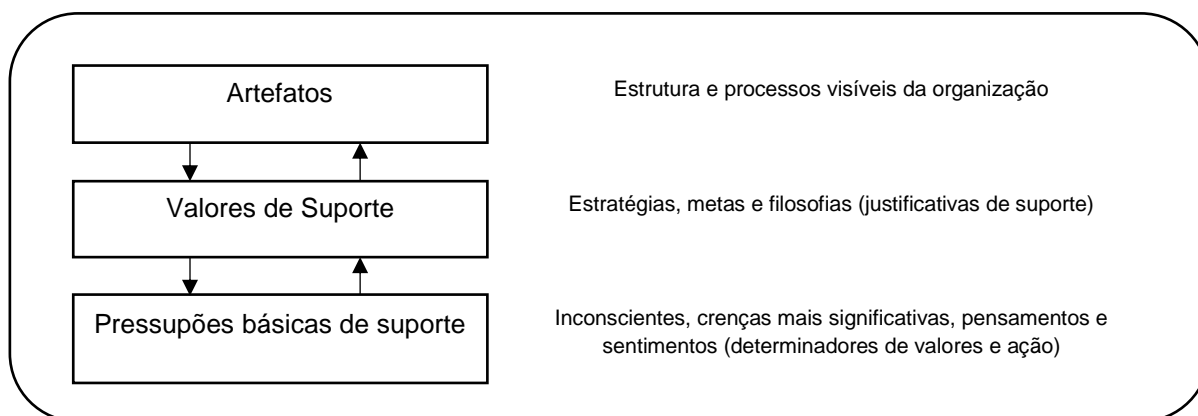


Figura 1: Níveis de Cultura (SCHEIN, 1992)

Fonte: Adaptado pelos autores (2019)

Buch e Wetzel (2001) afirmam que as definições de cultura organizacional caracterizadas por Schein, referem-se às pressuposições subjacentes básicas (*basic underlying assumptions*), ou seja, definem o mais profundo, o mais fundamental nível da cultura organizacional. As pressuposições subjacentes básicas são consideradas inconscientes. São crenças aceitas sem questionamento, são percepções, pensamentos e sentimentos.

A cultura é, segundo Schein (2010), constantemente revivida e criada por nossas interações com os outros e moldada por nosso próprio comportamento.

De certo modo, a definição de Schein é considerada limitada, pois não considera o contexto global em que a organização ou grupo em questão estão inseridos.

Já o conceito de Hofstede revela aspectos da sociedade em que a organização está inserida e é considerado mais abrangente. Afirma que não é possível conhecer a cultura de uma organização sem conhecer o contexto em que ela se insere.

*“Todo ser humano é de fato o socializado de determinado meio, não se pode tornar inteligível a dinâmica humana nas organizações sem conhecer a cultura e a sociedade na qual ela se insere.” (HOFSTEDE, 1994:180).*

Os símbolos são palavras e gestos com significado particular para aqueles que partilham a cultura. Os heróis são pessoas reais ou imaginárias muito valorizadas numa cultura e são paradigmas comportamentais. Os rituais constituem atividades coletivas essenciais para a cultura. Os valores são a camada mais profunda e inconsciente.

Desta forma, as práticas são visíveis e envolvem os modelos de processos praticados na empresa através de critérios definidos. Como exemplo estão os critérios de seleção, promoção, recompensa, desligamento, avaliação, sucessão, desenvolvimentos, entre outros.

De uma forma simplificada, Kotler (1998) considera que ao entrar numa empresa, a primeira coisa a ser observada é sua cultura corporativa. Isso é percebido através da maneira como as pessoas estão vestidas, como conversam entre si e até a organização física do ambiente. Kotler afirma que mesmo que as empresas tenham pouco conhecimento da sua cultura ela poderá ter uma cultura organizacional muito enraizada.

Nesse aspecto observa-se a dificuldade de analisar e modificar a cultura, porque essa é indiretamente observável.

*“As organizações podem ser rígidas e flexíveis, tradicionais ou desbravadoras, cooperativas ou familiares. Não existe uma regra, uma lei que reúna todos os tipos de organização em um único modelo que possa ser regido pelos mesmos princípios, práticas ou estilos. A esse algo a mais como sentimentos, crenças, comportamento, valores, a própria estrutura entre os outros se pode chamar de cultura organizacional.” (SOUZA, 2006, p. 18-19)*

Para concluir, Ilva & Zanelli (2004) apontam que as organizações possuem estágios próprios de desenvolvimento que não devem ser simplificados e muitos menos universalizados. A cultura assumida por uma determinada organização, o estímulo à criatividade e à inovação é resultante do acúmulo de aprendizagens obtidas a partir da experiência histórica de momentos anteriormente vividos.



### 2.3. Gestão do Conhecimento

É fundamental levar em consideração a definição e as particularidades existentes na capacidade de visão ligada aos processos da gestão do conhecimento, já que os indivíduos não possuem a capacidade de executar as tarefas coletivas de forma simplesmente isolada, ao mesmo tempo em que é cada vez maior o número de organizações espalhadas no mundo que percebem efetivamente na prática a importância fundamental em mapear, identificar e por fim valorar seus “ativos” de conhecimento. Destaca-se que esses ativos residem em diferentes locais, como bases de conhecimento, bases de dados, arquivos e principalmente nas cabeças dos indivíduos pertencentes a todas as áreas e setores dessas organizações. Ikujiro Nonaka e Horotaka Takeuchi (1997), precursores no estudo da gestão do conhecimento, observaram através da sua “Teoria da Criação do Conhecimento Organizacional”, que a definição do processo de construção é intrinsicamente conectada às características da natureza humana dinâmica de justificar a crença pessoal com relação ‘a verdade’.

Nonaka e Takeuchi (1997) acrescenta ainda que, o conhecimento é criado apenas pelos indivíduos, onde as organizações não podem criar conhecimento por si mesmo, sem os indivíduos. Segundo os autores, é extremamente importante, portanto, que a organização apoie e estimule atividades criadoras e principalmente ambientes propícios para a promoção do conhecimento dos indivíduos.

Para Nonaka, frente a alta competitividade em congruência a importância do assunto abordado nos tempos atuais, temos:

*“Em uma economia onde a única certeza é a incerteza, a fonte certa de vantagem competitiva duradoura é o conhecimento. Quando os mercados transformam-se, as tecnologias proliferam, os competidores multiplicam-se e os produtos tornam-se obsoletos quase do dia para a noite, as empresas bem-sucedidas são as que criam consistentemente conhecimentos, disseminam-no amplamente pela organização e o incorporam rapidamente em novas tecnologias e produtos. Essas atividades definem a empresa “criadora de conhecimento”, cujo negócio principal é a inovação constante.” (Nonaka 2008, p.39)*

E assim sendo, o conhecimento tem importante e fundamental papel nas organizações, já que consiste em “[...] uma informação que muda algo ou alguém, provocando uma ação que torna um indivíduo ou uma instituição mais eficiente.” (LUCHESE, 2012, p. 3).

Buscando aprofundar o tema, temos a consideração de Davenport e Prusak (1999): a formação do conhecimento possui dois componentes, o conhecimento tácito e o conhecimento explícito, sendo que o primeiro é pessoal e de difícil formalização, tornando sua comunicação e compartilhamento muito mais difícil. Este conhecimento é empírico e prático, enquanto o segundo está presente no ambiente e de fácil assimilação e disseminação. Os autores demonstram essas diferenças no quadro abaixo:

CONHECIMENTO TÁCITO	CONHECIMENTO EXPLÍCITO
Não passível de ensino	Passível de ensino
Não articulado	Articulado
Não observável em uso	Observável em uso
Substancial	Esquemático
Complexo	Simple
Não documentado	Documentado

Quadro 1: Dimensões da codificação do conhecimento.

Fonte: Davenport e Prusak (1999).

Importante demonstrar com base nas análises de Nonaka e Takeuchi (2008), as distinções entre o conhecimento tácito e explícito, amadurecendo as particularidades características da objetividade da transformação do aqui e agora (tático) diante as complexidades de maturação e valoração deste conteúdo no resultado da transformação do conhecimento dentro do quadro colaborativo da organização. No quadro abaixo, conseguimos visualizar melhor as distinções:

CONHECIMENTO TÁCITO - Subjetivo	CONHECIMENTO EXPLÍCITO - Objetivo
Conhecimento da Experiência (Corpo)	Conhecimento da racionalidade (mente)
Conhecimento simultâneo (aqui e agora)	Conhecimento sequencial (lá e então)
Conhecimento análogo (prática)	Conhecimento digital (teoria)

Quadro 2: Demonstrações Objetivas e Subjetivas do Conhecimento.

Fonte: Nonaka e Takeuchi (2008).

Tomando como base o ambiente organizacional para Dixon (2000), a disseminação do conhecimento é elaborada de acordo com as atividades e informações necessárias nas organizações. Entretanto seu compartilhamento exige tempo e esforço. Para isso as empresas precisam focar em seu capital humano, tornar a gestão de conhecimento explícita, incentivando e criando mecanismos que facilitem e estimulem aos colaboradores o compartilhamento de seus conhecimentos.

Sob essa ótica, a gestão do conhecimento torna-se recurso estratégico e essencial para o cotidiano dos indivíduos e das organizações. Mas o que vem ser efetivamente a Gestão do Conhecimento? Valentim (2002) entende gestão do conhecimento como mecanismo de aproveitamento, sistematização e socialização do conhecimento individual para formação do conhecimento organizacional baseado no coletivo. Na visão de Fleury e Oliveira Júnior (2001) a gestão do conhecimento está diretamente ligada no desafio da empresa para transformação do conhecimento existente no plano de ideias para o conhecimento aplicado no plano de ações.

Esses conceitos promovem a sustentação e dão sentido à gestão do conhecimento, como é descrito por Benossi: [...] “foca o conhecimento e sua relação com seu compartilhamento, sua criação e uso, objetivando agregar valor à informação conhecida, tanto propriamente para o indivíduo quanto para a organização em que está inserido.” (BENOSSI, 2001, p. 41).

Nas estruturas organizacionais os conhecimentos corporativos são ativos intangíveis que aumentam com o uso e que possuem características estratégicas de diferenciais competitivos através da gestão do conhecimento onde essa por sua vez pode ser definida como [...] “o conjunto de esforços ordenados e sistematizados visando criar novo conhecimento, difundi-lo na organização para os que dele precisam e incorporá-los a produtos, serviços e sistemas, bem como a protegê-lo do uso indevido”. (LACOMBE, 2003, p.492)

Destaca-se que nas organizações a grande parte do conhecimento é formada pelas somas das demonstrações subjetivas e normalmente subentendidas como capital intelectual e que bem gerenciado, pode ser transformado, transferido e gerar assim resultados, diferenciais e vantagem competitivas “[...] O capital intelectual é a soma dos conhecimentos, informações, propriedade intelectual e experiência de todos em uma empresa, que podem ser utilizados para gerar riqueza e vantagem competitiva.” (LACOMBE, 2003, p.489).

## 2.4. Competitividade e Produtividade

Dentro do mundo competitivo das organizações, a busca por melhores resultados é permanente e assim, as organizações atualizam-se continuamente para permanecer no mercado. Para isso, é essencial a capacitação de seus colaboradores, ou seja, a organização deve propiciar o treinamento e o desenvolvimento dos recursos humanos para ampliação do desempenho organizacional, com vistas a aumentar o conhecimento, melhorar a habilidade dos colaboradores, mudar as atitudes negativas e promover um bom relacionamento com clientes internos e externos (CHIAVENATO, 2004).

Helmann (2007) considera que os conhecimentos críticos são aqueles que mais podem impactar na competitividade e desperta grande interesse de retenção por parte da empresa.

Quando uma companhia atinge um padrão de qualidade e produtividade, pode-se dizer que está no caminho para se posicionar competitivamente dentro da sua área de atuação. O mapeamento do processo possibilita a identificação dos seus passos, suas entradas, suas saídas, a interface entre áreas, clientes internos e externos além de suas fragilidades. Segundo Hammer e Champy (1994), processo é um grupo de atividades realizadas numa sequência lógica, com o objetivo de produzir um bem ou um serviço que tem valor para um grupo específico de clientes.

A evolução tecnológica, o aumento da competição no mercado em geral, além da influência da globalização, indica que a o nível de maturidade e a qualidade do relacionamento entre os colaboradores e sua organização, está diretamente relacionado com a qualidade do relacionamento que este colaborador mantém com o grupo que o cerca, como por exemplo, fornecedores, parceiros, clientes, acionistas, etc (MARINI, 2008). Esta relação também é responsável pelo sucesso ou insucesso das empresas, além de afetar diretamente nos indicadores de produtividade dos seus processos, afetando também a sua competitividade perante seus rivais mercadológicos.

Os padrões de qualidade normalmente são alcançados, quando os processos atingem um bom nível de eficiência e maturidade, e que seus colaboradores os executam de maneira adequada, com o treinamento e conhecimento desejados.

Segundo Garvin (2002) a responsabilidade pela qualidade saiu das áreas de produção e fábrica, onde estavam concentrados, permeando todas as outras áreas das companhias, inclusive da alta gerência. Para Garvin (2002) essa mudança foi fundamental para a compreensão da qualidade.

O padrão de qualidade e eficiência desejados, dentro do ambiente corporativo, podem ser potencializados através da identificação das melhores práticas. Portanto a seleção de profissionais capacitados, com experiência na execução das suas atividades, pode ser um fator direto de melhora de competitividade e produtividade.

Para Marras (2001) o treinamento é um processo de desenvolvimento a curto prazo, com o objetivo de repassar ou reciclar conhecimentos, habilidades ou atitudes que tenham relação direta, entre a execução de tarefas ou a otimização do trabalho, portanto, impactando positivamente na produtividade e competitividade das empresas.

#### **2.4.1. Produtividade**

Para Chiavenato (2004), a produtividade é a razão entre a saída dos produtos ou serviços por suas entradas ou insumos. A produtividade pode ser descrita como a harmonia e alinhamento entre as estratégias corporativas com as necessidades de mercado. Desta forma, Cerqueira Neto (1991) descreve a produtividade citando que as organizações se empenham na implementação de programas de melhoria da qualidade, sendo que os resultados positivos, garantem a plena satisfação dos clientes, reduz os custos operacionais, minimizam as perdas e desperdícios, otimizando a utilização dos recursos disponíveis.

Por outro lado, a qualidade está relacionada às características de um produto ou serviço que possibilitem a satisfação das necessidades de seus clientes e mercado (LONGENECKER; MOORE; PETTY,1997). O uso bem direcionado de tecnologias, o treinamento adequado dos profissionais e o desenvolvimento de processos, que se baseiem na qualidade da entrega do produto ou serviço, possibilita o aumento da produtividade e, conseqüentemente, na competitividade da empresa em sua área de atuação.

Para Miranda (1994) as empresas devem produzir produtos ou serviços que estejam aptos a satisfazer as necessidades de seu público alvo.

Para Longenecker, Moore e Petty (1997), produtividade está relacionada com a eficiência com a qual a matéria-prima é transformada durante o processo produtivo.

Segundo Slack (2002), a produtividade diz respeito a quantidade de produtos ou serviços produzidos com os recursos disponíveis utilizados, sendo calculada em um período determinado. Contudo existem diversas formas de se calcular a produtividade.

Como exemplo, Kaplan e Norton (1996) definiram o *Balanced Scorecard* como uma forma adequada de mensurar o desempenho e produtividade da empresa, e se este desempenho está ou não alinhado com a missão, visão e valores.

Distribuir o foco e a importância que as empresas têm entre processos, tecnologia e recursos humanos, traz a luz que o treinamento dos colaboradores, a seleção e desenvolvimento de agentes multiplicadores, amplia de maneira significativa os índices de produtividade das empresas, além de reduzir os índices de falha, retrabalho e desperdícios.

#### **2.4.2. Competitividade**

Há algum tempo, as empresas estão inseridas em um cenário caracterizado por mudanças, com um grande aumento da competitividade entre as organizações. Este cenário vem impondo uma busca por novas formas de se apresentar nesta competição, sendo que os colaboradores são parte de extrema importância, para que os seus objetivos sejam alcançados. Estes colaboradores são responsáveis por conduzir os processos em busca por resultados. Segundo Tolfo e Piccinini (2001), as organizações estão muito interessadas nas pessoas, já que eles possibilitam uma inserção no mercado com maior vantagem competitiva.

A competitividade está ligada à eficiência empresarial, sendo ela a base do sucesso ou fracasso de uma empresa. Para Degen (1989), a boa competitividade prospera e possibilita que a companhia se destaque dos seus concorrentes, independente do seu potencial de lucro e crescimento.

Com o objetivo de se manterem competitivas em seu mercado, as empresas necessitam gerenciar, de maneira continua todos os seus processos, mirando em

uma maior produtividade, na mitigação de falhas e desperdícios (FOGLIATTO; RIBEIRO, 2009).

Se por um lado, a tecnologia tem tido participação cada vez maior nos processos das empresas, em busca por maior eficiência nos processos produtivos, por outro lado o fator humano tem tido extrema importância. Portanto as companhias têm dado uma grande atenção ao talento humano e ao capital intelectual, para um posicionamento mais competitivo no mercado.

Sendo os colaboradores, uma parte de suma importância para o sucesso competitivo das empresas, nos faz focar na necessidade de desenvolvê-los.

Para Chiavenato (2003), o sucesso das empresas está totalmente dependente das pessoas, portanto o segredo do seu sucesso e competitividade está diretamente relacionado com a forma com que as organizações reconhecem, tratam e gerenciam o seu capital humano.

## **2.5. Aprendizagem**

Os avanços tecnológicos e a celeridade na geração de conhecimento têm influenciado diretamente no ambiente organizacional, onde cada vez mais é exigido uma “[...] maior capacidade de cognição por parte dos trabalhadores, [por consequência] maior nível de aprendizagem e gestão efetiva do conhecimento gerado.” (FIALHO et al., 2006 apud INAZAWA, 2009, p. 209).

Para tanto, uma cultura de aprendizagem é fundamental no estabelecimento de uma visão transformadora da Gestão do Conhecimento por parte de líderes e liderados.

A ênfase na Gestão do Conhecimento visa auxiliar a aprendizagem de modo individual e coletiva, com foco no ser que aprende, em razão deste ser o “[...] único sujeito de interlocução entre os diferentes ambientes – interno e externo – e o agente de qualquer processo de mudança.” (TEIXEIRA; PIZOLOTTO; LAMPERT, 2004, p. 3897).

Neste sentido, Bezerra e Oliveira (2006) pontuam que a busca pelo conhecimento e pelo aprendizado, passa a ser um fator importante para indivíduos e organizações. A esse respeito, Scorsolini-Comin, Inocente e Miura (2011) enfatizam que a aprendizagem deve fazer parte da formação profissional, de responsabilidade não exclusiva dos trabalhadores, mas também das organizações.

A fim de maior esclarecimento acerca do significado de aprendizagem, resgatam-se os teóricos Jean Piaget, Jerome Bruner e Vygotsky, a partir de abordagens da psicologia do desenvolvimento. Na concepção de Piaget (1973), a aprendizagem é um processo constante de adaptação à realidade que gera novos conhecimentos e novas formas de interpretação da realidade. Bruner (1977) aponta que aprendizagem é um processo ativo por meio do qual os aprendizes constroem novas ideias ou conceitos baseados nos seus conhecimentos antigos ou atuais. Por sua vez, Vygotsky (1989) define o termo aprendizagem como o processo pelo qual o indivíduo se apropria de informações, habilidades, atitudes e valores, a partir de seu contato com a realidade, com o meio ambiente e com as outras pessoas. O aprendizado é próprio do ser humano. É uma característica predominante que se inicia no momento do nascimento e que o acompanha por toda sua existência. Ao penetrar no ambiente de trabalho, essa característica não desaparece (BEZERRA; OLIVEIRA, 2006).

Neste sentido, Fleury e Fleury (1997) categorizam a aprendizagem em Individual e Organizacional. A aprendizagem individual “[...] é um processo de mudança, resultante de prática ou experiência anterior, que pode vir, ou não, a manifestar-se em uma mudança perceptível de comportamento.” (FLEURY; FLEURY, 1997, p. 19). Aprendizagem organizacional é um processo da organização que não envolve apenas a elaboração de novos mapas cognitivos, capazes de compreender melhor o ocorrido no ambiente externo e interno, mas também definição de novos comportamentos, demonstradores da efetividade do aprendizado (FLEURY; FLEURY, 1997). Coadunando com esse pensamento, Alves (2016) considera que aprendizagem individual pode ser compreendida como um ciclo pelo qual a pessoa assimila um novo dado ou conteúdo, refletindo sobre suas experiências, chegando a uma conclusão, onde permite uma ação.

Por outro lado, com base na Abordagem Organizacional, Scorsolini-Comin, Inocente e Miura (2011, p. 231) consideram aprendizagem organizacional “[...] como uma política de desenvolvimento organizacional vinculada à estratégia da organização e utilizada como instrumento de assimilação do aprendizado das pessoas.”

Já Guns (1998) define aprendizagem organizacional como “[...] a aquisição de conhecimentos, habilidades, valores, convicções e atitudes que acentuem a manutenção, o crescimento e o desenvolvimento da organização.”



O autor preconiza a existência de nove tipos de aprendizagem (GUNS, 1998):

1. Aprendizagem de tarefas;
2. Aprendizagem sistêmica;
3. Aprendizagem cultural;
4. Aprendizagem de liderança;
5. Aprendizagem de equipe;
6. Aprendizagem estratégica;
7. Aprendizagem empreendedora;
8. Aprendizagem reflexiva;
9. Aprendizagem transformacional.

Kolb (1971 apud BITENCOURT, 2001) estabelece o Ciclo de Aprendizagem Vivencial, o qual demonstra a visão do processo em relação à aprendizagem e formação de competência, com destaque para a importância da ação e reflexão de modo contínuo, visando equilibrar as ações e abstrações presentes no ciclo abaixo:

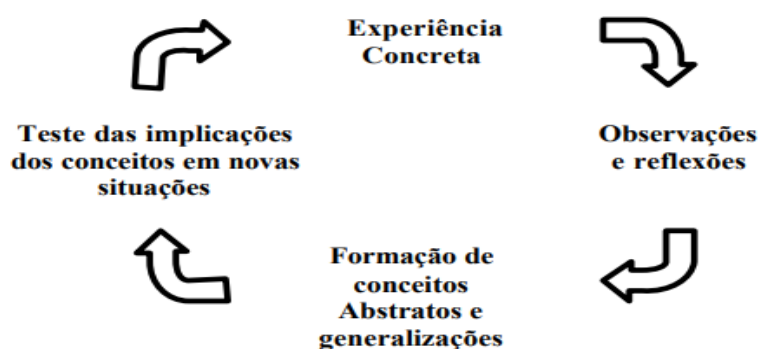


Figura 2: Ciclo de Aprendizagem Vivencial.

Fonte: Kolb (1971 apud BITENCOURT, 2001, p. 56).

Com base neste ciclo e levando-se em conta a gestão do conhecimento no ambiente organizacional, coaduna-se com o pensamento de Inazawa (2009, p. 216), o qual enfatiza que “[...] o papel da aprendizagem é aumentar o conhecimento [...] da organização através da criatividade, da experimentação e da inovação, elemento tão essenciais para solução de problemas e a criação de novos produtos e serviços. ”

DiBella e Nevis (1999) apresentam dez fatores facilitadores, que influenciam os segmentos do ciclo de aprendizagem organizacional:

1. Investigação imperativa;
2. Defasagem de desempenho;
3. Preocupação com medição;
4. Curiosidade organizacional;
5. Clima de abertura;
6. Educação continuada;
7. Variedade operacional;
8. Defensores múltiplos;
9. Envolvimento de lideranças;
10. Perspectiva sistêmica.

Esses respectivos fatores facilitadores demonstram as condições práticas imprescindíveis para a organização aprender. Vale ressaltar que no que diz respeito à formação humana, além de educação continuada – termo utilizado no Fator Facilitador –, outros termos são empregados como reciclagem, treinamento, aperfeiçoamento, capacitação, educação permanente e formação continuada (TEIXEIRA, 2005). Na educação continuada o objetivo

*“[...] é evitar que o profissional, no mundo dinâmico de nossos dias, se desatualize técnica, cultural e profissionalmente e perca sua capacidade de exercer a profissão com competência e eficiência, causando desprestígio a ele, além de sentimento de incapacidade profissional.” (SANTOS, 1999 apud TEIXEIRA, 2005, p. 155).*

DiBella e Nevis (1999) compreendem a educação continuada como o comprometimento interno de manutenção de um clima contínuo de educação na organização como um todo. Nesse contexto, dentro da abordagem em gestão de Recursos Humanos e Treinamento e Desenvolvimento (T&D), destaca-se o Modelo de Aprendizagem 70:20:10, o qual preconiza que 70% do aprendizado advém da realização de tarefas e solução de problemas no próprio local de trabalho; 20% resulta das interações das pessoas no meio organizacional; e 10% é consequência de cursos e treinamentos formais/estruturados (JENNINGS, 2013). O Modelo

70:20:10 consiste na abordagem à aprendizagem e desenvolvimento das organizações baseado nos estudos e pesquisas de Morgan McCall, Robert W. Eichinger e Michael M. Lombardo, do Center for Creative Leadership, Carolina do Norte nos Estados Unidos, em meados da década de 1990.

Com vistas a promover a educação corporativa, muitas organizações têm investido na capacitação de multiplicadores, sejam eles colaboradores que atuam exclusivamente com esse papel, o de multiplicador interno ou, colaboradores de diversas áreas que possuem dentre as suas atribuições propagar o conhecimento.

Cerca de 20% do conhecimento valioso para as organizações é capturado, codificado ou tornado tangível e concreto de alguma forma (explícito). A outra parte da parcela está incorporada nas pessoas e não em documentos ou sistemas computacionais.

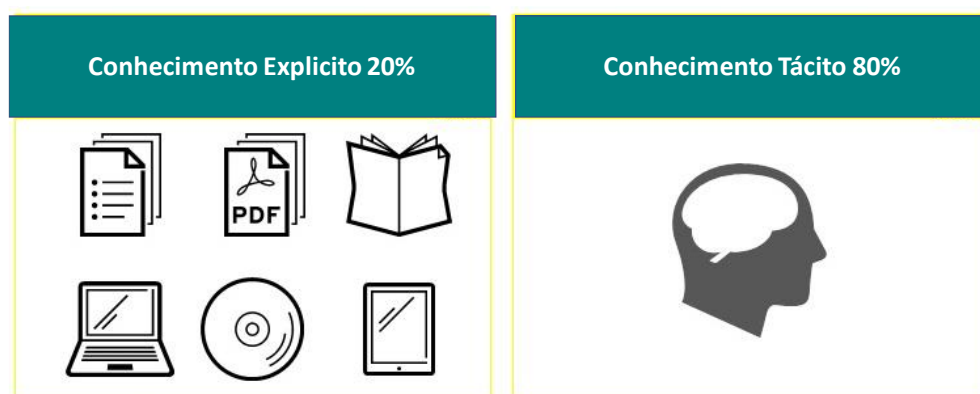


Figura 3: Relação entre conhecimento tácito e explícito  
Fonte: Dalkir, K.;2005 Knowledge Management in Theory And Practice

Entretanto, Jennings e Wargnier (2014, p. 16) pontuam que “[...] aprendizagem não pode e não deve ser vista como uma atividade isolada, segmentada e sem relação com o ambiente e com o cotidiano profissional.” Nesse sentido, enfatiza-se o Modelo de aprendizagem 70:20:10, que pontuaram a totalidade do desenvolvimento e aprendizado organizacional, a ser composta de 70% de aprendizagem *on-the-job*, 20% com interação entre colegas e *feedbacks* e 10% com aprendizagem formal (JENNINGS; WARGNIER, 2014).

O modelo “[...] oferece um quadro para se refletir além dos parâmetros curso/aula/percurso, abordando o âmbito completo: formação, troca de informação e desenvolvimento em contexto profissional.” (JENNINGS; WARGNIER, 2014, p. 16).

Peter Senge (2010), no livro *A Quinta Disciplina*, descreve que “[...] a verdadeira aprendizagem está intimamente relacionada com o que significa ser humano [...]” (SENGE, 2010, p. 45), ou seja, aprender é algo intrínseco a natureza humana. O desafio está em tornar o “ensinar” também em um hábito.

Na visão de Ractham e Chirawattanakij (2016), o responsável pela transferência de informação pode não ter uma comunicação efetiva, devido algumas barreiras, como por exemplo o idioma ou a falta de técnica para apresentar suas ideias. O multiplicador do conhecimento ou os agentes transformadores podem ser especialistas na sua área, porém podem não ter a competência esperada para a transferência do conhecimento.

Para Peter Henschel, diretor-executivo, *Institute for Research and Learning*, 80% da aprendizagem ocorre de maneira informal.

Em pesquisa realizada pela *CapitalWorks*, estima-se que 75% do que se adquire de competências profissionais ocorrem de maneira informal com a aplicação prática, troca de conhecimentos com colegas e gerentes ou outras formas semelhantes. Apenas 25% é fruto de cursos formais. Cada vez mais as organizações estão buscando evidenciar o capital humano, de forma que estes sejam protagonistas do conhecimento e de sua difusão. Várias empresas, vem buscando novas metodologias de transferência do conhecimento através das pessoas como Goldman Sachs, Maersk, Mars, *Bank of America*, Coca-Cola, Microsoft, HP, Wal-Mart, Reuters, American Express, Caterpillar entre outras. Na figura abaixo, apresentamos um modelo conceitual da proposta de aprendizagem do 70:20:10.

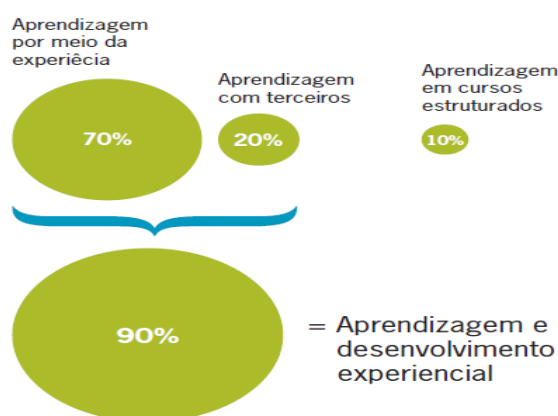


Figura 4: Modelo 70:20:10  
Fonte: (Jennings & Wargnier, 2011:15)

Alguns exemplos de práticas e lista de atividades que podem ser aplicadas no modelo de aprendizagem 70:20:10 são apresentados a seguir:

### **70: aprendizagem em contexto profissional**

Plano de desenvolvimento pessoal;  
Integração de um novo colaborador;  
Trabalho de pesquisa com formalização de boas práticas;  
Gestão de um projeto de mudança;  
Participação de uma missão com especialistas internos e/ou consultores.

### **20: aprendizagem social**

Realização do trabalho com um coach e/ou tutor;  
*Feedback* 360°;  
Aprendizagem com base em resolução de problemas;  
Participação de uma comunidade de prática, um grupo de discussão;  
Participação de encontros profissionais, conferências.

### **10: formação estruturada**

Seminários, cursos...;  
Coaching;  
e-Learning;  
Qualificação profissional e certificação técnica;  
Leituras.

Cada vez mais, novas abordagens, como o modelo “*Find-Access*”, representam uma nova perspectiva referentes ao conteúdo e sempre levam em consideração muito mais as competências de tratamento da informação do que a transferência e a memorização.

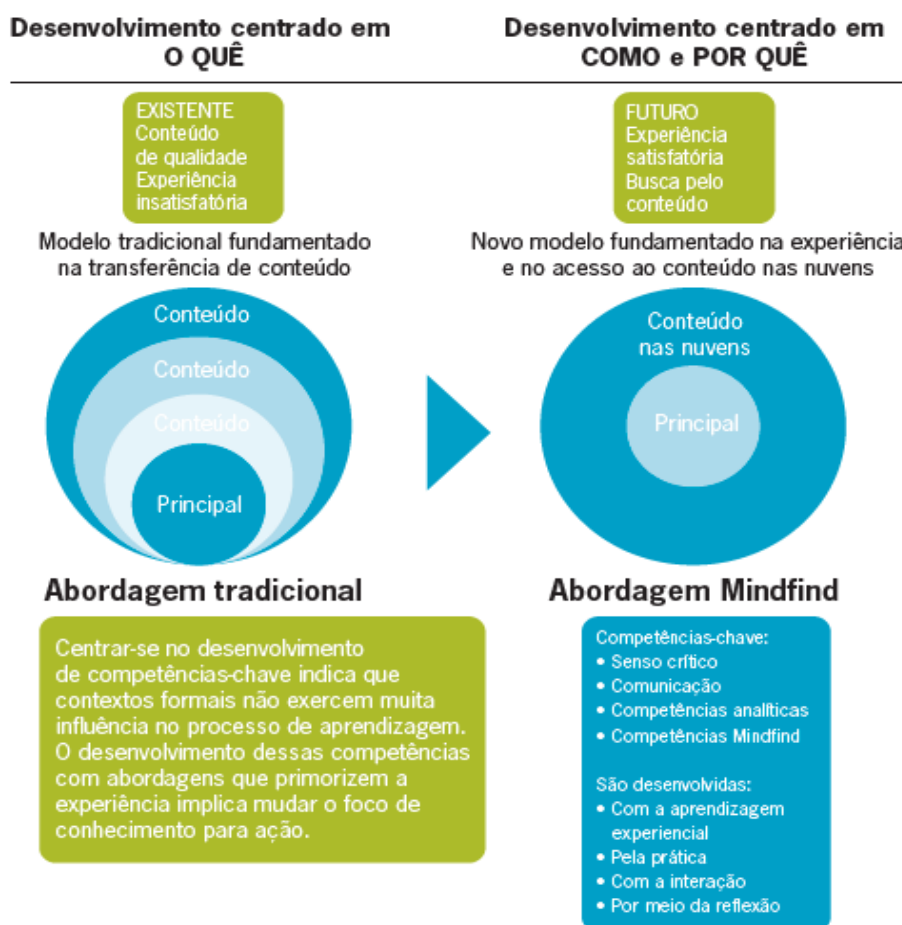


Figura 5: Modelo de aprendizagem FindAccess (Jennings & Clarke, 2009)

Fonte: Dalkir, K.; 2005 Knowledge Management in Theory And Practice

É importante ressaltar que não existe uma espécie de receita pronta e/ou metodologia que se sobressai das outras, o importante é entender que a transformação do conhecimento cada vez mais fortalece a melhoria de aprendizagem entre as pessoas.

## 2.6. Inovação

Nesses últimos anos a humanidade vem passando por um processo bastante intenso e peculiar, onde basicamente o dinamismo da movimentação das informações, se faz em um ritmo extremamente acelerado frente aos mais diversos conteúdos e adaptações aos novos caminhos e ao entendimento e compatibilização dos mais desconhecidos cenários.

*“O advento da Internet e das redes sociais mudaram a forma como as pessoas se comunicam. A ampla cobertura, e o acesso a milhões de usuários em todo o mundo tornou possível a criação de comunidades virtuais, onde se fala, discute e se opina sobre tudo. Não há mais fronteiras delimitadas por localizações geográficas, e outros empecilhos que o mundo real impõe. Houve uma mudança de paradigma, de meros consumidores passamos a ser produtores e propagadores de conteúdo.” (NOSCHANG, 2013, p.39).*

As organizações tiveram conseqüentemente a necessidade de uma adaptação urgente a esse novo estilo de se relacionar para atingir e superar seus desafios, valores e resultados assim como comunicar adequadamente com seu cliente usuário e transpor fronteiras culturais e geográficas. Destaca-se então, um importante movimento de aperfeiçoamento de gestão realizado por Gary Hamel, que propôs a criação de uma nova e propícia forma de administração de negócios baseada em cinco fatores fundamentais ao novo ambiente que se apresenta: Valores, Inovação, Adaptabilidade, Paixão e Ideologia (HAMEL, 2012).

Abordaremos os aspectos envolvidos na capacidade e da importância de se estabelecer bases sólidas no contexto da inovação e entender a sua importância dentro da evolução da gestão do conhecimento e da contribuição no sucesso da organização em especial atenção às vertentes da promoção, administração e principalmente na transformação e na transferência do conhecimento. “O valor de produtos e serviços depende cada vez mais do percentual de inovação, tecnologia e inteligência a eles incorporados” (CAVALCANTI et.al, 2001, p.27).

*“A inovação é o instrumento específico dos empreendedores, o meio pelo qual eles exploram a mudança como uma oportunidade para um negócio diferente ou um serviço diferente. Ela pode bem ser apresentada como uma disciplina, ser apreendida e ser praticada. Os empreendedores precisam buscar, com propósito deliberado, as fontes de inovação, as mudanças e seus sintomas que indicam oportunidades para que uma inovação tenha êxito. E os empreendedores precisam conhecer e pôr em prática os princípios da inovação bem-sucedida.” (DRUCKER, 1987, p.25)*

A inovação no mundo corporativo possui principalmente o objetivo de dar resultado alinhado às necessidades do aumento de margem de lucro, da redução de

custos, do aumento de faturamento, o acesso a outros mercados, da especialização, qualificação e retenção de talentos assim como a valoração e gestão da base de conhecimento de toda a organização. “Uma inovação, no sentido econômico somente é completa quando há uma transação comercial envolvendo uma invenção e assim gerando riqueza” (SCHUMPETER, 1988.).

A cultura da inovação está presente na plena evolução do negócio com a dedicação explícita diretamente conectada à promoção do conhecimento, que por si só é infinito e aumenta ainda mais se for compartilhado entre os elementos da organização, sempre reforçando que o conhecimento criado e devidamente compartilhado proporcionará não só uma ininterrupta, mas também, uma inovadora vantagem competitiva para a entrega e a superação dos resultados, e por fim não menos importante, a cultura de geração de indivíduos de diferentes áreas da organização e pensamentos distintos, que estarão aptos a transmitirem explicitamente seu conhecimento após sua adequada capacitação. De acordo com Janiunaite e Petraite (2010, p. 14), “[...] cultura de inovação relaciona-se com a gestão do conhecimento e é um determinante da inovação sustentável, bem como do desempenho efetivo de uma organização”.



### 3. METODOLOGIA DE PESQUISA

O método de pesquisa é baseado em um conjunto de processos e ferramentas pelo qual o pesquisador orienta seus projetos com critérios especificamente científicos para acolher os dados necessários que vão ou não suportar sua teoria inicial (CIRIBELLI, 2003). Os métodos de pesquisas normalmente utilizados pelos pesquisadores para fomentar e promover o amadurecimento do contexto científico de seus dados são desde a elaboração e análise de entrevistas, a realização de questionários e processos de observação para a percepção de todo um cenário, os quais podem ser adotados de acordo com o padrão da pesquisa científica a ser utilizada.

Em relação à estratégia e a abordagem da pesquisa é importante observar os métodos do trabalho e coletas de pesquisas que podem de acordo com Trivinos (1995) e Richardson et al. (1999) serem divididos em 2 grupos distintos e que se complementam: o quantitativo e o qualitativo, onde o primeiro emprega abordagens de recolhimento, absorção e tratamento das informações de forma efetivamente precisa, objetiva, analítica e estática enquanto o segundo é baseado na performance adequadamente sistematizada da análise e do entendimento de causa-efeito da natureza, relação entre variáveis e ao comportamento de um fenômeno.

Conforme a abordagem de Gil (2008) no processo metodológico há diferentes tipos de pesquisas científicas que são classificadas não só como os seus objetivos, mas também quanto aos seus procedimentos técnicos de acordo com o demonstrado no quadro 3 abaixo:

Objetivos	Procedimentos Técnicos
Pesquisa Exploratória	Pesquisa Bibliográfica
Pesquisa Descritiva	Pesquisa Documental
Pesquisa Explicativa	Pesquisa Experimental
	Levantamento
	Estudo de Campo
	Estudo de Caso
	Pesquisa Ação

Quadro 3: Tipos de Pesquisas Científicas

Fonte: Gil (2008).

A pesquisa exploratória é baseada na explicitação e na concentração do problema, as descritivas por sua vez descrevem as características de determinados fatos enquanto as pesquisas explicativas identificam os fatores que determinam ou que contribuem para a ocorrência dos eventos.

E por fim, nos processos técnicos GIL (2008) continua orientando que as pesquisas podem ser desenvolvidas com base em material já elaborado através de obras bibliográficas. Podem ser documentais observando a natureza da fonte e que poderá ser reelaborada de acordo com futuros ajustes de pesquisas. Podem ser experimentais quando são selecionadas as variáveis que determinam e influenciam na análise do estudo. Podem ser através de levantamentos que consistem na interrogação direta para a busca e entendimento dos distintos e diversos comportamentos. Através do Estudo de Campo com a observação profunda de um ambiente, fenômeno ou cenário específico. Além de Estudo de Casos que caracterizam o estudo profundo dedicado e extremamente analítico do objeto, e por fim através das Pesquisas de Ações que consistem na investigação da ação com base na reflexão de um comportamento essencialmente coletivo.

### 3.1. Metodologia aplicada neste projeto

A presente investigação articula-se por meio do raciocínio dedutivo, cujo processo mental inicia-se a partir de dados gerais para dirigir-se a constatações particulares (GUSTIN; DIAS, 2002).

Quanto à abordagem, o presente projeto utiliza a metodologia qualitativa, cuja preocupação está focada nos fatos e fenômenos e não apenas no registro e descrição. Minayo (1995, p. 22) considera os estudos qualitativos como:

*“A diferença entre qualitativo-quantitativo é de natureza. Enquanto cientistas sociais que trabalham com estatísticas aprendem dos fenômenos apenas a região “visível, ecológica, morfológica e concreta”, a abordagem qualitativa aprofunda-se no mundo dos significados das ações e relações humanas, um lado não perceptível e não captável em equações, médias e estatísticas.” (Minayo 2002, p.22)*

Quanto aos fins, a presente pesquisa será do tipo estudo de caso, em razão da necessidade de explorar o assunto na organização. Segundo GIL, (2008) “O estudo de caso é caracterizado pelo estudo profundo e exaustivo de um ou de poucos objetos, de maneira a permitir o seu conhecimento amplo e detalhado. Quanto aos meios de investigação, a pesquisa constituir-se-á de estudo com caráter bibliográfico e documental. Com a pesquisa de caráter bibliográfica tentar-se-á elucidação do problema por meio de referências teóricas da literatura em relação à temática em questão (MARCONI; LAKATOS, 2010, p. 43). Já a pesquisa documental será realizada por meio “[...] de materiais que não receberam ainda um tratamento analítico, ou que ainda podem ser reelaborados de acordo com os objetivos da pesquisa [...]” (GIL, 2008, p. 51). Nesse sentido, serão utilizadas fontes como manuais de utilização internas e externas setorializadas e disponibilizados através de sistema interno da organização, para desenvolvimento da base da investigação com a utilização de referências teóricas a respeito do tema.

Utilizar-se-á como instrumento de coleta de dados questionário estruturado, a ser apresentado em meio eletrônico, com perguntas fechadas, além da aplicação da técnica de entrevista para obtenção dos dados.

#### 4. LEVANTAMENTO E ANÁLISE DE INFORMAÇÃO

Em Dezembro de 2018, a Avianca Brasil completou 16 anos de existência. Foi fundada em 2002 e iniciou suas operações sob o nome *Oceanair* Linhas Aéreas. Em 2004, o grupo *Synergy Group*, proprietário da *OceanAir*, adquiriu a Avianca Colômbia, que desencadeou na utilização da marca no Brasil em 2010. Nesta época, a então *OceanAir*, que tinha apenas 2,6% de participação do no mercado brasileiro, passa a utilizar o nome fantasia Avianca Brasil e é neste mesmo ano que a empresa recebe sua primeira aeronave do modelo Airbus.

Já em 2015 houve investimentos para a renovação da frota e a entrada para a *Star Alliance*, maior aliança global do mundo, atendendo passageiros frequentes, conectando destinos que empresas aéreas sozinhas não são capazes de atender. Na época a Avianca Brasil detinha 9,6% de participação do mercado nacional.

Em 2016 recebem a primeira aeronave de nova geração, modelo A320 Neo, que adota como filosofia a operação mais limpa e com melhor performance, ou seja, menor consumo de combustível e menor emissão de carbono. Ainda neste ano, a Avianca Brasil passa a oferecer internet a bordo de algumas de suas aeronaves e a participação da empresa no mercado nacional, já havia avançado para 11,6%.

Já em 2017 iniciam-se os voos internacionais, em operação diária com destinos como Bogotá, Miami, Nova York, e Santiago no Chile.

Em 2018 a empresa alcançava 65 rotas operadas, 12,3 milhões de passageiros transportados, cerca de 50 aeronaves, com participação de 13,4% do mercado e empregando cerca de 5.700 colaboradores.

No quadro 4, apresentamos o resultado das demonstrações contábeis nos 3 primeiros trimestres em 2018 e é possível verificar que ocorreu uma grande alteração em seus resultados, operando no negativo nos dois últimos trimestres.

	1º Trimestre	2º Trimestre	3º Trimestre
<b>(=) Resultado Antes das Receitas e Despesas Financeiras</b>	R\$ 31.277.996,00	-R\$ 52.475.000,00	-R\$ 43.409.000,00

Quadro 4: Demonstrações Contábeis Trimestrais - Exercício Social 2018  
Fonte: ANAC – Demonstrações Contábeis Trimestrais de Empresas Aéreas - 2018

#### 4.1. Benchmarking

Em um cenário globalizado e com os níveis de competitividade cada vez mais elevados, onde as definições de sucesso das companhias estão nos detalhes, nos processos e métodos de trabalho, as empresas procuram superar seus desafios, melhorar seus processos críticos e ocupar a posição de destaque e liderança dentro da sua área de atuação (MARTINS; SANTOS; CARVALHO, 2010), fazendo com que elas necessitem a cada dia conhecer e desenvolver suas principais competências. (SENGE apud MEEN e KEOUGH, 1992, p.59) denomina essa resposta de *organização de aprendizagem*, cujo objetivo é fazer com que uma organização “esteja continuamente expandindo a sua capacidade de criar o seu futuro”. O aprendizado deve ser exercido de forma tão intensa a ponto de se tornar a competência principal da empresa, integrando-se sempre durante o processo de desenvolvimento de novos produtos e serviços. Para GEUS (1991, p. 130), “a habilidade de aprender mais depressa do que seus concorrentes pode ser a única vantagem competitiva sustentável”.

Portanto, com o objetivo de gerar vantagem competitiva através do conhecimento de suas competências principais e de seus processos, bem como do conhecimento de seus clientes e concorrentes, é que surgiu o benchmarking.

O benchmarking pode ser definido como um processo de comparação de uma empresa em relação à sua concorrente, de preferência a líder do mercado, tendo como objetivo identificar e comparar o processo e os resultados de um setor, entre seus principais concorrentes (HONG et al., 2012).

Segundo Camp (2007), o processo de benchmarking é dividido em quatro passos básicos: conhecer o funcionamento da própria empresa, conhecer os líderes do mercado ou competidores, incorporar as melhores práticas e obter superioridade sobre os competidores.

Camp (2007) define quatro tipos de benchmarking: o interno, que é utilizado quando a empresa quer identificar suas melhores práticas e disseminar esse conhecimento nos diferentes setores, o competitivo que é realizado entre competidores diretos, o funcional que está concentrado, não necessariamente, em competidores diretos e o genérico que é baseado em um processo que atravessa várias funções nas organizações

No presente projeto, utilizamos a metodologia de análise organizacional, pois as empresas estudadas não são consideradas referência na aplicação da metodologia de formação de agentes multiplicadores de conhecimento. Porém, em seus moldes, possuem processos distintos de formação de multiplicadores e puderam contribuir para este estudo. Uma das empresas (empresa 1) trata-se de uma rede varejista de tintas e a outra (empresa 2) é uma empresa do setor aéreo.

#### **4.1.1. Análise Organizacional com a Empresa 1 – Setor varejista**

A empresa 1 utilizada como base para a realização desta análise, trata-se de uma empresa varejista sediada em Vitória – ES, fundada em 1975. Possui quatorze lojas filiais e está em um momento de expansão. Oferece produtos e soluções em pintura residencial, automotiva e industrial e foi apontada como uma das 200 maiores empresas do Espírito Santo, segundo pesquisa realizada pelo Instituto Euvaldo Lodi (IEL-ES). As organizações incluídas nesta lista representam mais de 80% do PIB (Produto Interno Bruto) capixaba. Para a elaboração do ranking, o IEL-ES realiza uma análise do balanço comercial das organizações, buscando uma avaliação do desempenho econômico e financeiro das empresas do Espírito Santo nos segmentos agropecuário, industrial, comercial e de serviços. Outra conquista obtida, foi através da pesquisa Recall de Marcas, do Jornal A Gazeta, onde mensurava a credibilidade da empresa diante de seus clientes.

Como iniciativa e em busca de aprimorar as suas técnicas e estratégias de gestão, a empresa 1 contratou a Fundação Dom Cabral (FDC), por meio do programa Paex (Parceiros para a Excelência). Passando a trocar experiências, através deste programa, com os professores, organizações e outras escolas de negócios, tendo acesso a modernas ferramentas de gestão que podem ser aplicadas na prática dentro da empresa.

A necessidade da aplicação do projeto de multiplicadores surgiu, com a demanda por redução de custos gerados pelo deslocamento de colaboradores entre filiais situadas em locais remotos. O projeto foi iniciado há cerca de um ano e teve como base o desenvolvimento de uma universidade corporativa, onde são concentrados todos os cursos em uma plataforma formato *Learning Management System* (LMS), que nada mais é que uma plataforma de cursos on-line. Inicialmente os multiplicadores eram chamados de *master minds*, porém com a evolução e o

público alvo ao qual foi direcionado, o nome passou a ser Programa de Multiplicadores. Os treinamentos aplicados nesta empresa são de diversos assuntos, sendo muitos deles sugeridos pelos próprios multiplicadores.

Todos os multiplicadores são colaboradores da própria empresa, sem distinção de cargo, desde o auxiliar até o gerente.

O multiplicador é tratado como ponto focal para a sua área e para o curso que ele idealizou. Todo apoio didático é feito pela equipe da universidade, seja através de apresentações, vídeos, roteiros etc. A primeira seleção, para definição dos multiplicadores elegíveis, foi realizada através de um edital, onde os colaboradores tinham a liberdade de se inscrever como candidatos para o programa. Para surpresa dos organizadores, houve cerca de 300 inscrições e em todos os níveis hierárquicos, o que deixa o programa mais rico e desafiador. Após a seleção dos inscritos, considerando os requisitos do edital como: tempo de casa, escolaridade, áreas de atuação etc., iniciaram os treinamentos com 22 colaboradores. O treinamento também é um processo eliminatório, onde ao final, formaram-se 11 multiplicadores. A formação dos multiplicadores é realizada de forma mista, sendo uma parte on-line, com informações sobre o programa, definindo qual o papel do multiplicador e como formatar o conteúdo e montagem de folhetins, e outra presencial.

Após a formação, cada multiplicador, necessita apresentar um treinamento ao qual queira implementar na sua unidade, iniciando então a fase de planejamento do curso.

Para o início do projeto, foi estabelecido um programa de pontos, onde o multiplicador receberia por produção e disponibilização, por treinamento presencial, prazo de produção, engajamento, conclusão e avaliação superior a 70%. Totalizando um montante de 100 pontos, o que era equivalente a R\$ 100. No decorrer do programa, e após algumas análises, no projeto para 2019 foi estabelecido um valor fixo de R\$ 30 e mais alguns benefícios como cursos profissionais, para cada curso produzido e publicado.

A mensuração das melhorias apresentadas, após a formação de multiplicadores, não foi tão efetiva no primeiro ano por estarem na fase experimental do projeto. Porém o aprendizado dos colaboradores melhorou visivelmente, tendo um retorno muito positivo. Os multiplicadores ampliam o poder de aprendizagem quando estão ensinando e, por outro lado, os colaboradores sentem-se mais

seguros quando necessitam de informações do multiplicador, que trabalha no mesmo ambiente e sob as mesmas condições que eles.

Um dos desafios encontrados neste modelo, foi implementar a cultura do estudo a distância, para isso foi necessário um trabalho intenso de conscientização e disponibilização de muitos vídeos de engajamento.

Para a divulgação dos cursos, utilizam a plataforma do Facebook, utilizando um recurso oculto, onde só os colaboradores da empresa conseguem acessar.

Atualmente a empresa 1 está implementando em sua universidade corporativa, o modelo de aprendizagem voltado para metodologia 6D's (6 disciplinas) e aos poucos estão incorporando em todos os processos. A metodologia 6D's tem como objetivo, promover o desenvolvimento das pessoas, interligando as metas de aprendizado com as metas empresariais, tendo como foco o aprendizado corporativo, para geração de resultados para a organização. Este método surgiu com o livro "6Ds – As Seis Disciplinas Que Transformam Educação Em Resultados Para o Negócio", de Cal Wick, Roy Pollock e Andy Jefferson, lançado inicialmente nos Estados Unidos, em 2011. Este estudo contribui para mensuração dos resultados de um negócio, além de viabilizar investimentos para a área onde a metodologia foi aplicada. As disciplinas são divididas em seis passos: determinar os resultados para o negócio, desenhar uma experiência completa, direcionar a aplicação, definir a transferência do aprendizado, dar apoio à *performance* e documentar os resultados.

Todos os colaboradores fazem um plano de ação ao finalizar o curso e tem como compromisso incluir um prazo, para que seja colocado em prática o que aprendeu. Existe um acordo com a gerência, como um engajamento de *performance*, para acompanhamento dos planos de ações de seus colaboradores e medir o desenvolvimento individual. Caso tenham dificuldade, enviam um relatório com aquilo que está sendo difícil de executar e a sua razão.

Foi efetivado nesta plataforma o comitê de aprendiz, onde os colaboradores podem escrever sugestões e críticas, que auxilia na evolução do programa. Todo conteúdo, fica centralizado na universidade corporativa, e serve como suporte para qualquer ação de aprendizagem.

Hoje o convite é feito através de um regulamento interno. Os benefícios são oferecidos por disponibilidade de curso e outros treinamentos são oferecidos aos multiplicadores para desenvolvimento pessoal, como elaboração de apresentações,



roteirização, oratória, etc. Punições também são incluídas no regulamento, como exclusão do programa em casos de advertência. A principal ideia é que eles explorem o conhecimento tácito e transformem-no em explícito. A maioria dos cursos são on-line e em formato de vídeo. Quando é necessária uma narração, os próprios multiplicadores fazem este papel e serve para identificação onde o serviço ou atividade serão realizados. Além disso, todos os cursos possuem um vídeo de apresentação do multiplicador.

A programação dos treinamentos é realizada de acordo com a contratação dos novos colaboradores e com a validade do treinamento de acordo com a regulamentação aplicada.

Para concluir, a implementação do programa de multiplicadores para a empresa 1 foi um sucesso, onde foi observado um enorme engajamento entre os colaboradores e os multiplicadores.

#### **4.1.2. Análise Organizacional com a Empresa 2 – Setor Aviação**

A empresa 2, utilizada como base para a realização desta análise, trata-se de uma empresa do setor aéreo atuando no transporte de pessoas e cargas. Possui dezoito anos em operação, realizando cerca de setecentos voos diários, contando com um pouco mais de quinze mil colaboradores e cento e vinte aeronaves. Com quase 40% de participação no mercado nacional, segundo a ANAC, Agência Nacional de Aviação Civil, e um pouco mais de 13% do mercado internacional. R\$ 11,4 bilhões em 2018; alta de 10,5%. Apresentou receita líquida de R\$ 11,4 bilhões em 2018 e com lucro líquido de R\$ 580,2 milhões, ante os R\$ 62,2 milhões de 2017.

A empresa 2 possui multiplicadores para assuntos específicos, podendo ser colaboradores internos da empresa ou prestadores de serviços terceirizados.

O programa foi idealizado a partir da necessidade de criar facilidades, como por exemplo: dispor de pessoas capacitadas nas bases remotas, com conhecimentos mais robustos, sobre temas específicos e relevantes para a operação; para a redução de custos com deslocamento de colaboradores; maior velocidade e eficiência na multiplicação de conhecimento específicos para os demais colaboradores da equipe; e ter um ponto focal para endereçamento de questões operacionais locais.

Para os colaboradores orgânicos, as ações com os multiplicadores são para assuntos pontuais e para os colaboradores terceirizados, o multiplicador formado pela companhia deve aplicar o treinamento para os contratados que atenderão os voos da companhia.

A seleção é realizada por indicação da gerência local e a formação dos multiplicadores é baseada apenas em treinamentos técnicos. Eles não atuam ministrando cursos regulatórios ou comportamentais.

A programação dos treinamentos é elaborada pelos multiplicadores e a liderança local, de acordo com a disponibilidade da base.

O multiplicador é procurado diariamente pelos outros colaboradores como fonte de apoio operacional, porém não há indicadores para acompanhar este processo. Estes multiplicadores utilizam vários tipos de materiais de apoio, como por exemplo, apresentações *power point*, plano de aula, provas, exercícios e *check-list* para *On the job training*.

Os multiplicadores recebem formação específica, do time de instrutores da própria empresa. Estes instrutores promovem o treinamento, destes futuros multiplicadores, nos assuntos que irão abordar, orientações sobre postura em sala de aula ou forma de aplicação de *on the job training*, e os mesmos não recebem nenhum tipo benefício diferenciado, cargo, salário ou bônus, apenas a evolução pessoal e profissional gerada pelo treinamento oferecido, podendo ser excluído do programa por conduta, advertência, etc.

A empresa 2 é capaz de medir as melhorias apresentadas após a implementação do programa de multiplicadores. Um exemplo oferecido foi um projeto implementado, para redução de chamadas para suporte técnico por telefone, sendo que a criação de multiplicadores para o tema reduziu significativamente a quantidade de chamadas e conseqüentemente aumentou a agilidade e eficiência no atendimento ao cliente. Sendo assim, o programa de multiplicadores apresentou uma melhora significativa e perceptível em alguns processos. Aplicaram uma avaliação de reação digital, para uma das demandas dos multiplicadores e a percepção de aprendizado do público foi muito positiva.

## 4.2. A Realidade Atual da Empresa

Este projeto tem como objetivo, apresentar um modelo de formação de agentes multiplicadores de conhecimento através de um estudo a ser aplicado na Avianca Brasil, empresa aérea de transporte de pessoas e cargas, especificamente em sua área operacional. Porém, dada a situação atual de incertezas que cercam o presente e o futuro da companhia, em função de seu processo de recuperação judicial homologado em dezembro de 2018, procuramos desenvolver soluções genéricas e não personalizadas, justamente para que a sua aplicação possa ser realizada na Avianca Brasil, após o desfecho deste cenário incerto vivido atualmente, como em outras companhias, as quais sentem a necessidade de disseminar o conhecimento através de agentes multiplicadores.

Na realidade atual da companhia em questão, são disponibilizados apenas treinamentos específicos e centralizados por assuntos, já que a empresa possui áreas técnicas separadas e responsáveis, cada uma, por temas específicos. Uma das áreas de treinamentos é responsável pelos assuntos relacionados a atendimento ao cliente, ligada a Diretoria de Serviço de Aeroportos, a outra área é responsável pelos temas relacionados especificamente aos assuntos técnicos e é submetida à Diretoria Técnica.

A grande maioria dos treinamentos ministrados pelas duas diretorias é de ordem técnica e regulatória, sendo a capacitação ligada a temas não necessariamente comportamentais. Oferecido apenas aos colaboradores que tem suas bases nos aeroportos onde possuem maior interação com o público em geral. Por questões de legislação e normas fazem-se necessários cursos e atualizações periódicas, variando de 12 a 36 meses suas validades. Isto torna ainda mais evidente à necessidade de uma estrutura bem montada de suporte aos treinamentos.

As áreas possuem uma equipe de instrutores com conhecimentos específicos e direcionados. A empresa também oferece uma plataforma LMS, chamada Saber Avianca, onde estão disponíveis alguns módulos específicos de treinamentos. A maior parte dos cursos é presencial, onde os instrutores se deslocam até as bases de operação da empresa ou, em outros casos, os colaboradores vão até a base principal, localizada em São Paulo, para realizar o treinamento presencialmente.

Os treinamentos técnicos de reciclagem, em grande parte, são realizados através da plataforma LMS, onde cada funcionário tem a possibilidade de acesso através de usuário e senha, em qualquer computador, não necessitando estar no ambiente corporativo. Ao acessar a plataforma o funcionário visualiza os treinamentos disponíveis, a evolução da realização dos que estão em andamento e os já concluídos, com seus respectivos certificados de conclusão.

Porém, a dificuldade encontrada na filosofia adotada pela empresa é que o conhecimento está concentrado nos instrutores, que estão afastados das atividades diárias e dos problemas reais, ou seja, não disponíveis nos momentos que os colaboradores estão atuando, onde há o surgimento de dúvidas ou dificuldades, não existindo, formalmente, a figura de um funcionário com conhecimento necessário e chancelado pela companhia, para direcionar e multiplicar o conhecimento ou instruí-los diante das dificuldades.

Outra dificuldade é que os treinamentos técnicos ou regulatórios não estão relacionados aos problemas reais ligados a rotina de trabalho dos colaboradores. Uma carência destes tipos de treinamentos foi evidenciada, pelo sucesso obtido por um modelo experimental, instruindo ao corpo técnico a execução eficaz de uma tarefa específica. Este treinamento foi elaborado e disponibilizado através de um vídeo, onde um funcionário experiente realiza uma atividade de rotina, através de uma narração que evidencia detalhes e possíveis dúvidas ou dificuldades, que poderiam surgir durante a execução da tarefa. Este treinamento teve uma elevada aderência e alcançou um alto nível de avaliação, além de resolver o problema na execução da tarefa.

Dada a carência citada anteriormente, viu-se então uma oportunidade de aplicação de treinamentos direcionados para a melhoria dos processos, da eficiência e da produtividade. Já que a experiência utilizada, melhorou os níveis de qualidade e dos tempos de execução da tarefa, utilizada para o desenvolvimento do vídeo, em mais de 40%. Desta forma entende-se que se o experimento fosse replicado para outros temas relacionados com atividades de rotina, poderia também obter uma melhora similar nos resultados de outros processos e serviços. Contudo, após os estudos realizados, entendemos que a forma de amplificar ainda mais o resultado deste treinamento, seria através de um colaborador treinado, capacitado e com a disponibilidade de estar presencialmente no ambiente de trabalho, podendo gerar resultados ainda mais significativos, já que ainda existe a necessidade da

implementação de uma cultura organizacional, direcionada para o treinamento e aperfeiçoamento profissional e dos processos. Além de acelerar o processo de resolução de problemas e difusão de conhecimento, já que o multiplicador estará à disposição para auxiliar e sanar as dúvidas relacionadas às atividades de rotina.

### 4.3. Pesquisa Interna

Em busca de uma análise mais aprofundada no assunto, foi realizada uma pesquisa interna com os colaboradores operacionais da Avianca Brasil. A pesquisa foi enviada em formato eletrônico, através de um link, em um aplicativo de celular. A pesquisa ficou disponível entre os dias 22/03/2019 à 09/04/2019 e dos 100 colaboradores que receberam o link, 48 fizeram seus apontamentos.

Segundo a pesquisa, 98% dos entrevistados consideram importante ter um especialista em cada unidade para multiplicação de conhecimento, conforme gráfico, abaixo.

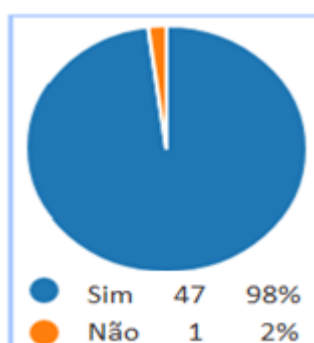


Gráfico 1: A importância da implementação do projeto de multiplicadores.  
Fonte: pesquisa interna realizada com colaboradores (2019).

Ao serem perguntados sobre as dificuldades durante a realização das suas atividades, por falta de algum conhecimento, 60% dos entrevistados disseram enfrentar dificuldades algumas vezes e apenas 8% relatam nunca enfrentar algum tipo de dificuldade, por falta de conhecimento ou treinamento, conforme demonstrado na abaixo:

● Nunca	4	8%
● Raramente	10	21%
● Algumas vezes	29	60%
● Muitas vezes	5	10%
● Sempre	0	0%

Tabela 1: Demonstração da dificuldade para realização de uma atividade.

Fonte: pesquisa interna realizada com colaboradores (2019).

Considerando os itens de segurança e erros operacionais, 33% dos entrevistados dizem ter presenciado algum incidente/acidente devido falta de conhecimento ou treinamento, conforme demonstra na tabela abaixo.

● Nunca	15	31%
● Raramente	14	29%
● Algumas vezes	16	33%
● Muitas vezes	3	6%
● Sempre	0	0%

Tabela 2: Incidente ou acidente, ocasionado por falta de conhecimento.

Fonte: pesquisa interna realizada com colaboradores (2019).

Quando questionados sobre dúvidas técnicas que surgiram durante a realização das suas atividades, 100% dos entrevistados buscam apoio operacional em algum momento da execução do seu trabalho. Além disso, 97% procuram informações em manuais internos da companhia, conforme a tabela abaixo:

● Nunca	0	0%
● Raramente	6	13%
● Algumas vezes	17	35%
● Muitas vezes	13	27%
● Sempre	12	25%

Tabela 3: Solicitações de apoio operacional para esclarecimento de dúvidas.

Fonte: pesquisa interna realizada com colaboradores (2019).

Quando questionados sobre a concentração e alocação do conhecimento sobre a execução das atividades, 75% respondem o conhecimento está concentrado nos indivíduos e nos processos formais, conforme resultados na tabela abaixo:

● Indivíduos	6	13%
● Processos formais	6	13%
● Ambos	36	75%

Tabela 4: Concentração e alocação do conhecimento.  
Fonte: pesquisa interna realizada com colaboradores (2019).

A maioria, totalizando 82% dos entrevistados, se candidataria para ser um multiplicador do conhecimento. E como maior fator motivacional considerado por eles, seria ampliação de conhecimento com 67%, seguido de reconhecimento financeiro e posteriormente reconhecimento profissional. Esta escolha foi realizada, pelos entrevistados, através de atribuição de uma nota que definia o peso do fator escolhido (onde 1 é menos importante ou 5 mais importante), conforme demonstrado na tabela abaixo:

	1	2	3	4	5
● Ampliação de Conhecimento	0%	0%	10%	23%	67%
● Reconhecimento Financeiro	2%	2%	4%	33%	58%
● Reconhecimento Profissional	2%	0%	19%	27%	52%

Tabela 5: Fator motivacional para participar do projeto.  
Fonte: pesquisa interna realizada com colaboradores (2019).

Com relação à qualidade ou perfil que um agente multiplicador deve ter, mais de 81% dos entrevistados pensam que a habilidade de transmissão do conhecimento é o mais importante, seguido de relacionamento interpessoal e ampla experiência profissional, conforme tabela abaixo:

	1	2	3	4	5
● Habilidade de transmissão de conhecimento	0%	2%	2%	17%	79%
● Relacionamento Interpessoal	0%	0%	15%	31%	54%
● Ampla experiência profissional	0%	0%	27%	27%	46%
● Formação Acadêmica	6%	6%	40%	21%	27%

Tabela 6: Perfil ou qualidades de um agente multiplicador.  
Fonte: pesquisa interna realizada com colaboradores (2019).

Quando perguntados se a cultura organizacional da empresa é favorável para o desenvolvimento de multiplicadores do conhecimento, 40% acreditam que a empresa possui um ambiente favorável para implementação deste projeto.

Entre os entrevistados, 96% acreditam que o projeto de multiplicação do conhecimento venha a favorecer o seu desenvolvimento operacional e o mesmo número, acredita que o projeto impactaria positivamente na qualidade do serviço prestado e na competitividade da empresa.

A pesquisa justifica-se em razão da necessidade de formação e treinamento de agentes multiplicadores no ambiente organizacional, por meio da educação corporativa, tomando como base a gestão do conhecimento, transformando conhecimento tácito em conhecimento explícito, aliado ao modelo de aprendizagem 70:20:10, com o intuito de melhoria do desempenho das organizações estudadas, uma vez que a capacitação dos colaboradores contribui direta e positivamente na competitividade e produtividade, além de minimizar falhas operacionais, retrabalho e o quantitativo de acidentes/incidentes.

#### 4.4. Quadro Comparativo entre as Empresas Estudadas

No quadro 5 abaixo, apresentamos um comparativo entre as empresas estudadas evidenciando como é realizado o trabalho com multiplicadores no período estudado:

Questões	Empresa 1	Empresa 2	Avianca Brasil
<b>Qual o seguimento e localização da empresa?</b>	Comércio Varejista – sediada em Vitória - ES	Aviação Comercial – sediada em São Paulo – SP	Aviação Comercial – sediada em São Paulo – SP
<b>Como funciona o projeto de multiplicadores na sua empresa?</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Participação apenas de funcionários internos;</li> <li>- Multiplicadores são capacitados para confecção de material;</li> <li>- Implementação de uma universidade corporativa, onde são realizados cursos em formatos LMS;</li> <li>- Metodologia de aprendizagem 6D's.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Participação de funcionários internos ou terceirizados;</li> <li>- Multiplicadores internos possuem responsabilidades em assuntos pontuais;</li> <li>- Multiplicadores terceirizados possuem responsabilidade por aplicar treinamentos a todos os funcionários que prestam atendimento para a companhia.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Utilizado apenas para formação de multiplicadores terceirizados, que possuem, unicamente, a responsabilidade de aplicar treinamentos a aos funcionários que prestam atendimento para a companhia.</li> </ul>
	- Necessidade de redução de custos com deslocamento de	- Necessidade por profissionais mais	- Maior velocidade na multiplicação de



Questões	Empresa 1	Empresa 2	Avianca Brasil
Como surgiu a ideia de ter multiplicadores na empresa? Custos? Erros?	funcionários entre as filiais.	capacitadas nas filiais;  - Necessidade de redução de custos com deslocamento de funcionários;  - Maior velocidade e eficiência na multiplicação de conhecimento específicos;  - Necessidade de um ponto focal para questões operacionais.	conhecimento específicos.
Quais os tipos de treinamentos/cursos eles são aptos a executar? Técnicos, regulatórios, comportamentais?	- Cursos predefinidos pela empresa: técnicos e comportamentais;  - Cursos idealizados pelos multiplicadores, pertinentes a sua área de atuação.	- Cursos técnicos.	- Cursos técnicos.
Como é realizado a programação dos treinamentos?	- Em acordo a contratação de novos funcionários e validade dos cursos;  - Divulgação realizada através de recurso oculto do Facebook.	- Em acordo a contratação de novos funcionários e validade dos cursos;  - Elaborada pelos multiplicadores de acordo com disponibilidade da filial.	- Em acordo a contratação de novos funcionários e validade dos cursos;  - Elaborada pelos multiplicadores de acordo com disponibilidade da filial.
Os funcionários que recebem treinamentos, possuem turmas iniciais com outro time e complementos com os multiplicadores?	- Realizam um treinamento inicial como integração (LMS ou presencial);  - Cursos de especialização com os multiplicadores.	- Os funcionários internos realizam treinamentos iniciais em formato presencial e pontuais com multiplicadores;  - Os funcionários terceiros, realizam cursos iniciais em suas empresas e recebem treinamento técnico com conteúdo específico através do multiplicador.	- Atualmente, os funcionários terceiros, realizam apenas cursos iniciais em suas empresas e o treinamento técnico, com conteúdo específico, através do multiplicador.
Este multiplicador é funcionário próprio ou terceirizado?	Funcionário próprio da empresa de diversos níveis hierárquicos.	Ambos.	Terceiro.
No dia a dia, o multiplicador é procurado pelos outros funcionários como apoio operacional?	Sim. Diante de problemas ou dúvidas, a disponibilidade de um multiplicador traz segurança aos colaboradores.	Sim. Eles são procurados diariamente.	Sim. Eles são procurados diariamente.
Existe algum indicador para medir o apoio operacional de um multiplicador?	Não.	Não.	Não.

Questões	Empresa 1	Empresa 2	Avianca Brasil
<b>Qual é o tipo de material de apoio deste multiplicador?</b>	Apoio através da universidade corporativa, como apresentações, roteiros, vídeos, etc.	Apresentações, planos de aula, exercícios, check-list, etc.	Apresentações, planos de aula, exercícios, etc.
<b>Como funciona a seleção do multiplicador?</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Convocação através de Edital de convocação e regulamento interno;</li> <li>- Seleção considerando pré-requisitos;</li> <li>- Apresentação de treinamento modelo.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Indicação da gerência local.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Instrutor formado pela terceirizada.</li> </ul>
<b>Que formação os multiplicadores recebem? Algum acompanhamento?</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Formação mista, sendo parte presencial e parte on-line.</li> <li>- Acompanhamento realizado pela universidade corporativa.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Formação presencial específica com instrutores internos.</li> <li>- Acompanhamento realizado pela área de treinamento da Empresa 2.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Formação presencial específica com instrutores ou especialistas internos da Avianca</li> </ul>
<b>O multiplicador recebe algum benefício diferenciado? Cargo? Salário? Bônus?</b>	<p>Sim.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Remuneração pré-fixada por curso publicado.</li> <li>- Cursos profissionalizantes.</li> </ul>	Não.	Não.
<b>O multiplicador pode ser excluído do programa por algum motivo? Conduta, advertência etc.</b>	<p>Sim.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Casos de má conduta e advertências.</li> </ul>	<p>Sim.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Casos de má conduta e advertências.</li> </ul>	<p>Sim.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Casos de má conduta e advertências.</li> </ul>
<b>A empresa consegue medir de alguma forma melhorias após a implementação do programa? Os processos melhoraram?</b>	Não possui dados mensuráveis no primeiro ano. Porém é visível a melhoria da execução dos processos.	Sim. Em alguns casos é possível medir devido redução de erros ou agilidade na execução e alguns processos.	Sim. Em alguns casos é possível medir devido redução de erros ou agilidade na execução e alguns processos.
<b>A empresa consegue medir resultados?</b>	No primeiro ano de implementação não foi possível medir.	Sim. Melhoria na produtividade de algumas áreas e eficiência no atendimento ao cliente.	Sim. Melhoria no número de cumprimento de treinamentos realizados com terceiros.
<b>O aprendizado dos funcionários melhorou? É perceptível?</b>	Sim. O aprendizado dos funcionários melhorou visivelmente e os multiplicadores ampliam seus conhecimentos quando estão ensinando.	Sim. Nos casos de funcionários internos é perceptível quando se trata de assuntos pontuais.	Sim. É perceptível na execução de processos internos da Avianca.
<b>Boas práticas</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Vídeo de apresentação do multiplicador antes de cada treinamento;</li> <li>- Quando necessário áudio, usam a voz do multiplicador para um maior engajamento dos alunos;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Multiplicador para assuntos pontuais, que necessitam de soluções rápidas;</li> </ul>	- N/A

Questões	Empresa 1	Empresa 2	Avianca Brasil
<b>Boas práticas</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Trabalham com diversos níveis hierárquicos de multiplicadores;</li> <li>- Envolvimento dos líderes para acompanhamento do aprendizado;</li> <li>- Implementação de plano de ação para aplicação do aprendizado;</li> <li>- Implementação de uma plataforma LMS para publicação, controle e apoio a ações de aprendizagem;</li> <li>- Implementação de um fórum para envio de sugestões, críticas;</li> <li>- Implementação da cultura do estudo a distância.</li> </ul>		

Quadro 5: Comparativo entre as empresas estudadas.

Fonte: elaborado pelos autores (2019).

## 5. DESENVOLVIMENTO DA PROPOSTA DE SOLUÇÃO

Para o desenvolvimento da proposta de solução, é importante levar em consideração a estratégia a ser aplicada, principalmente na fase de planejamento e execução, bem como o alinhamento da estratégia da empresa, com os seus respectivos valores e orientações estratégicas, como referência para construção do objetivo e alcance dos resultados.

Outro fator importantíssimo é o da “Cultura Organizacional”. Nessa fase é fundamental que haja um alinhamento e orientação da estratégia com a cultura organizacional da empresa, integrando de forma multidisciplinar as equipes operacionais, de processos e recursos humanos. É importante considerar que no plano de desenvolvimento das pessoas estejam contempladas as questões técnicas de forma obrigatória. Entretanto mais que necessário dos aspectos técnicos nesta fase, são os aspectos culturais, de forma que estejam alinhados aos objetivos propostos pela empresa. Vale a pena ressaltar que nas fases de avaliação da estratégia e da cultura, a alta direção da empresa esteja alinhada, além de realizar todos os desdobramentos necessários com todas as áreas de suporte, para que seja entendido e compreendido em toda a organização.

Os aspectos de competitividade e produtividade devem ser simples, claros e diretos, de forma que sejam interpretados, aplicados e entendidos em todos os níveis. Através desta compreensão será possível mudar de patamar no âmbito operacional e estratégico através das melhorias de produtividade, redução de falhas, eliminação de desperdícios, redução de custos e redução de retrabalhos.

Em concordância dos aspectos citados acima, falar sobre inovação dentro de um ambiente de aprendizagem faz-se mais do que necessário e passa a ser uma condição básica do processo evolutivo da cultura, organização, estratégia e modelos de aprendizagem. De tal forma que a organização esteja alinhada às mudanças frequentes de métodos, rotinas e tecnologias aplicáveis aos modelos de desenvolvimento e educação corporativa.

### 5.1. Programa de formação de agentes multiplicadores

A proposta para aplicação do programa de formação de agentes multiplicadores, será baseada na metodologia de aprendizagem 70:20:10.

Utilizaremos as ferramentas propostas em cada modalidade desta metodologia, com intuito de potencializar os resultados, direcionando cada uma das formas de aprendizagem, de acordo com a necessidade e com aquilo que a realidade de empresa exija. A estratégia central é direcionar e alinhar o aprendizado com as necessidades dos colaboradores e com a missão e visão da empresa.

O programa de formação de agentes multiplicadores deve ser divulgado, dentro do ambiente corporativo, através de comunicação interna, como reuniões de gestão participativa (*face to face*), correio eletrônico e portal da intranet. As inscrições dos candidatos ao programa devem ser realizadas através do preenchimento de um formulário, que estará disponível no portal da intranet. A candidatura poderá ser realizada por qualquer colaborador, independente do seu cargo ou nível hierárquico. A primeira seleção será realizada através da conferência dos pré-requisitos estabelecidos no edital de convocação. As regras para credenciar o colaborador devem estar neste edital e poderá abranger questões comportamentais e de desempenho de cada colaborador, cabendo a própria empresa definir quais são os critérios que serão adotados para este processo seletivo, como por exemplo, advertências, faltas, performance e tempo de casa, remuneração e benefícios.

Depois de cumprida a primeira fase do processo, os colaboradores selecionados serão informados através de um comunicado, enviado por correio eletrônico e/ou seu gestor direto.

Os candidatos selecionados devem participar de um treinamento com caráter eliminatório, pois precisam ter um aproveitamento mínimo para seguir no programa.

Nesta fase de treinamento, os colaboradores serão avaliados em alguns requisitos específicos, que podem variar de acordo com a sua área de atuação. Porém, de forma genérica, indicamos que os critérios básicos e eliminatórios para esta avaliação sejam como base a didática, a comunicação, os conhecimentos técnicos específicos etc.

Os colaboradores aprovados nesta segunda fase, estão aptos a seguir o processo e iniciar a formação de multiplicadores. Conforme observado em outras empresas, durante o processo de análise organizacional, esta formação pode ocorrer de forma mista, ou seja, on-line e presencial. A parte presencial é dedicada a aprendizagem de temas como técnicas de apresentação, didática, comunicação, expressão corporal, comportamento e outras técnicas que um multiplicador

necessita para realizar sua atividade. A parte on-line fica dedicada a temas como as responsabilidades do multiplicador, cultura organizacional, regras do programa, reciclagem etc.

Como estratégia, os temas dos treinamentos podem ser sugeridos pela empresa de acordo com a área de atuação do multiplicador e pelos próprios colaboradores, que tem a oportunidade de divulgar quais são as atividades que mais oferecem dificuldades em sua rotina de trabalho ou que tenham maior incidência de dúvidas durante a execução. Neste momento é importante observar a oportunidade da transformação do conhecimento tácito em explícito, pois utiliza a experiência individual de cada multiplicador para o desenvolvimento de um treinamento pontual ou específico, que a princípio não esteve evidenciado formalmente pela empresa.

Para o desenvolvimento de conteúdo para os treinamentos, todo o material será confeccionado com a colaboração e participação dos próprios multiplicadores, ou seja, caso seja necessário realizar um vídeo instrutivo ou até mesmo a narração de uma atividade, os próprios multiplicadores farão estas atividades. Isto gera segurança e familiaridade aos colaboradores, já que os multiplicadores são membros do time que está recebendo o treinamento.

Os multiplicadores devem seguir as normas internas da empresa, cumprindo com os processos estabelecidos e com as regras definidas nos manuais internos. O participante do programa que descumprir alguma destas regras, devem ser excluídos imediatamente do programa, não podendo participar ou se candidatar em um novo processo seletivo.

Importante ressaltar que este modelo de aprendizagem esteja alinhado com a cultura organizacional da empresa, e o apoio e engajamento da liderança (*top down*) é fundamental para o sucesso do programa. Pois, para a aplicação da metodologia sugerida, o multiplicador necessita da liberdade e flexibilidade para atuar, bem como os colaboradores para ampliar a capacidade de aprendizagem.

Após a realização do treinamento, o colaborador deve propor um plano de ação para melhoria do processo, com objetivo de aplicar o conhecimento adquirido. Esta proposta deve conter alguma mudança ou melhoria de uma atividade, tendo obrigatoriamente um prazo para conclusão e o acompanhamento direto de sua liderança.

Utilizaremos a metodologia 70:20:10 para a formação dos futuros multiplicadores, cuja as aplicações serão direcionadas de acordo com o que for mais

apropriado. Esta metodologia também será utilizada para os demais colaboradores, que serão instruídos pelos multiplicadores durante a execução das suas atividades, onde ocorrem as dificuldades e as dúvidas para a realização das atividades de rotina.

### **5.1.1. Metodologia 70 e a Aprendizagem no Contexto Profissional**

Nesta fase de aprendizagem o que prevalece são as “práticas” desenvolvidas a partir das experiências das pessoas em suas atividades. Ela pode ser aplicada de várias formas e métodos. Um exemplo já utilizado em várias organizações são as comunidades práticas. De acordo com Wenger (WENGER, 2009), Comunidade Prática (*Community of Practice – CoP*), são grupos de pessoas que compartilham uma preocupação ou um interesse e que se unem para desenvolver conhecimento com objetivo de criar práticas e melhores métodos em torno de um determinado assunto de sua organização. É necessária a troca de conhecimento equalizando assim as experiências distintas com o foco na solução de problemas, na promoção da inovação e estabelecendo a padronização dos processos entre as equipes com a prática da gestão do conhecimento através de métodos interativos.

As comunidades ocorreram de forma presencial, eletrônica ou virtual, assim como uma combinação desses, sendo que as diferenças estão nas necessidades da operação da metodologia, optando por direcionar os recursos estruturais, como as salas de aula, para a realização de encontros, equipamentos, ferramentas ou investimentos em processos tecnológicos, para a implantação de ambientes virtuais através da criação de fóruns virtuais, murais eletrônicos, rotinas de ação direcionadas a apresentação e compartilhamento de informações, através de sistemas de comunicação e de reuniões. É importante que o engajamento das comunidades seja através da participação voluntária, com número limitado de pessoas coordenadas e que tenham um modelo alinhado com as melhores práticas de governança observando a atuação dos membros através de suas responsabilidades e aos seus objetivos específicos.

Outra forma de aprendizagem e talvez seja o principal no modo de aprendizagem na prática, são os multiplicadores de conhecimento, um dos maiores desafios nas organizações é a busca dos processos de promoção e transmissão do

conhecimento em toda sua estrutura, e que por sua vez também foque nas tratativas ao controle de custos com os treinamentos e da logística envolvida para a movimentação de seus colaboradores para a realização destes. A implantação de multiplicadores permite imediata movimentação do conhecimento, de forma prática, no momento certo e demandado com a diminuição da carga de informação, até então centralizadas no líder ou gestor da atividade. Acentua-se que o multiplicador não precisa ser um gestor ou possuir um cargo gerencial, deverá ser o profissional que melhor se encaixe em um perfil objetivo, engajado, comunicativo e que possua o domínio didático na instrução do conhecimento e que serão designados para as tarefas de treinamento rotineiras, utilizando materiais que permitam estimular o conhecimento, como apostilas, manuais ou textos de apoios, que poderiam ser disponibilizados de forma física ou através de ambientes virtuais dedicados e sem maiores investimentos, como os serviços gratuitos de armazenamentos e sincronização de arquivos virtuais. Outra forma de aplicação seria, através de um cronograma, realizar reuniões ou palestras de capacitação contínuas e setoriais, que permitam fortalecer a disseminação do conhecimento.

### **5.1.2. Metodologia 20 Aprendizagem Social**

Nesta fase de aprendizagem é muito importante utilizar o poder de escuta e estar aberto para novas experiências e até mesmo novas formas de planejar e executar o que já é conhecido, na fase do 20: a aprendizagem social é estabelecida a partir de compartilhamento de ideias e conhecimentos através de outras pessoas.

Propomos, através deste programa, a realização de *feedbacks* constantes para um “direcionamento de percurso” para as atividades que tiverem indícios de desvios e/ou dificuldades. O intuito será aproveitar estas oportunidades de melhorias, identificadas através de competências e comportamentos dos empregados, para que estas sejam aperfeiçoadas através de algumas ferramentas ou métodos de gestão, pelos líderes das empresas e com orientações estruturadas com RH.

Outra forma que estamos propondo é a mentoria técnica, já que nos últimos anos as organizações vêm inserido em sua estratégia de gestão de conhecimento, importantes processos para o desenvolvimento humano e profissional. Este é um dos programas que vem alçando destaque dos executivos, atuando na promoção do



desenvolvimento com a expansão dos conceitos, não só corporativos dos profissionais, como também nas suas experiências fora do ambiente de trabalho, como os desafios pessoais superados, os exemplos a serem seguidos e os demais potenciais, que podem ser estimulados, para a evolução da carreira destes executivos e também para a identificação e retenção dos talentos na organização. O programa busca o aperfeiçoamento profissional individual, aproveitando o máximo do capital intelectual da organização, para a transmissão do conhecimento, estimula o processo de inovação fortalecendo ainda mais os laços entre as lideranças e os liderados, aplicando a valorização das experiências individuais, utilizando da inspiração e da capacidade de aconselhamentos, não só pelo conhecimento técnico, mas principalmente pela sabedoria de vida do mentor.

Este processo deve ser realizado através de encontros simples e objetivos, promovendo a integração entre as partes, resultando em um maior compartilhamento de experiências, propiciando a transformação deste processo em conhecimentos práticos. Tarefas objetivas devem ser direcionadas entre esses encontros como leituras de livros, ações sociais que promovem experiências fora do ambiente empresarial e o estímulo de realização de metas, que permite ao mentor avaliar o desempenho do mentorado durante o programa.

### **5.1.3. Metodologia 10 Formação Estruturada**

A fase de formação estruturada é a mais conhecida em todo mundo, são todos os conhecimentos adquiridos no formato convencional através de sala de aula. Apesar do nível de absorção de conteúdo nesta fase ser considerado mínimo, ainda é a forma mais utilizada e praticada devido a facilidade de transmissão do conhecimento e formalização destes dados.

Uma das ferramentas que está sendo muito utilizada, na fase de crescimento das organizações, é o desenvolvimento estruturado das “universidades corporativas”, desta forma buscando sempre atender as demandas de forma customizadas de conhecimento a partir da especificidade de cada empresa, dessa forma é possível permitir a gestão, planejamento e desenvolvimento das equipes com conteúdo direcionado, de acordo com as características de cada organização.

Com a complexidade dos processos estratégicos e competitivos das organizações, em um mundo mais integrado e tecnológico, o processo de

aprendizagem busca adaptação a essas variáveis, frente a dinâmica do gerenciamento das informações corporativas e o seu capital intelectual. De acordo com Rodriguez (2003), a geração do conhecimento começa a tomar forma com a Universidade Corporativa, observando paradigmas em relação a geração de conhecimento alinhado as estratégias da empresa e observando as melhores práticas com os seus clientes, fornecedores e sociedade com sua cultura, valores e com o desenvolvimento das carreiras de seus colaboradores.

As universidades corporativas são um importante instrumento na alavancagem estratégica para o desenvolvimento e certificação da capacitação dos seus colaboradores, podendo transformar seus processos de treinamento e desenvolvimento em um ambiente efetivamente padronizado e focado para o resultado.

A capacitação personalizada permite direcionar a gestão do conhecimento alinhada as suas práticas administrativas, da cultura e dos valores da organização, sendo essa detentora dos moldes da capacitação e que poderá optar dentre as suas escolhas, por exemplo, na composição dos professores que poderão ser os próprios executivos e colaboradores e/ou de consultores externos como os profissionais vinculados em regime de parcerias estratégicas através de universidades, fundações e centros de serviços técnicos, devidamente capacitados para tal, e por fim não sendo necessário a regulamentação de instituição pelos órgãos governamentais. Em alinhamento ao controle de custos podem ser constituídas virtualmente através da utilização de ferramentas tecnológicas que permitam a realização do ensino a distância além do desenvolvimento de parcerias estratégicas como já citadas, não obstante que empresas também podem utilizar estruturas físicas para esta operação.

O formato convencional deve ser utilizado em nosso programa de formação de agentes multiplicadores através de treinamentos presenciais, para o desenvolvimento de aspectos didáticos e de técnicas de difusão de conhecimento. Este método auxilia no processo de desenvolvimento de habilidades específicas tornando-os mais preparados para as atividades práticas em seu local de trabalho.

## 5.2 Proposta de Solução

Como proposta de solução, apresentamos uma conexão das bases conceituais do presente trabalho a um modelo de plano de ação simplificado. Seguindo desta forma à apresentação dos tópicos alinhados aos objetivos, ações, responsáveis, custo de aplicação e prazos de início e fim do trabalho como um modelo a ser implantado. No quadro 6 abaixo, evidenciamos este modelo:

O QUE	PORQUE	COMO	QUEM	ONDE	QUANTO	QUANDO	
						Início	Término
Cultura Organizacional	Garantir uma avaliação e desdobramento do programa de melhoria da capacitação de pessoas, alinhados à cultura organizacional	Elaborar uma conexão do projeto de melhoria de aprendizagem e capacitação aos Valores da Empresa.	Gestor de RH	Recursos Humanos	R\$ 0,00	S1	S1
		Mapear as necessidades e oportunidades de desenvolvimento interno com operação alinhado com o Mapa Estratégico.	Analista de Processos Sênior	Gerência de Processo	R\$ 0,00	S1	S1
Estratégia	Garantir o desdobramento da estratégia de desenvolvimento e aprendizagem na cultura da empresa	Validar a proposta de desenvolvimento de aprendizagem junto ao corpo gerencial	Gerente Geral de Operações	Gerência Operacional	R\$ 0,00	S2	S2
		Estabelecer alinhamento do corpo tático "supervisores/coordenadores e gerentes" junto com área de RH e comunicação para divulgação do programa	Gerente de Recursos Humanos	Recursos Humanos	R\$ 0,00	S2	S2
		Elaborar um cronograma para apresentação das equipes operacionais nas reuniões de performance e gestão participativa	Coordenador de Recursos Humanos	Gerência Operacional e RH	R\$ 0,00	S3	S3
Gestão do Conhecimento	Garantir o mapeamento e construção de conteúdo através dos agentes multiplicadores e especialistas técnicos	Identificar as atividades críticas dos processos a serem priorizados (operação, manutenção e engenharia), considerar atividade de campo.	Coordenador de Operações	Gerência Operacional	R\$ 0,00	S3	S3

O QUE	PORQUE	COMO	QUEM	ONDE	QUANTO	QUANDO	
						Início	Término
		Mapear os empregados com elevado nível de experiência para formação de multiplicadores	Coordenador de Recursos Humanos	Recursos Humanos	R\$ 0,00	S2	S3
		Elaborar conteúdo técnico operacional para construção do material didático para formação dos empregados e validar com RH	Coordenador de Engenharia	Engenharia de Processos	R\$ 0,00	S3	S3
		Contratar empresa para formação de "didática e técnicas de apresentação" para os multiplicadores	Gerente de Recursos Humanos	Gerência Operacional	R\$ 0,00	S3	S3
Aprendizagem	Garantir a capacitação operacional dos empregados através da formação dos multiplicadores	Planejar as turmas de treinamento com recursos adequados (lista de frequência, avaliação de eficácia, registros)	Coordenador de Treinamentos	Gerência Operacional	R\$ 0,00	S2	S3
		Organizar sala de aula e planejamento de visita em campo para atendimento ao modelo (70/20/10)	Coordenador de Treinamentos	Gerência Operacional	R\$ 0,00	S3	S4
		Preparar material didático e recursos operacionais (apostilas, vídeos, ferramentas, oficinas, laboratórios, etc..)	Coordenador de Treinamentos	Gerência Operacional	R\$ 0,00	S4	S5
Competitividade e Produtividade	Garantir a melhoria de competitividade e aumento de produtividade através do desenvolvimento dos empregados	Estabelecer os indicadores de controle do processo de capacitação	Analista de Processos Sênior	Gerência de Processo	R\$ 0,00	S9	S9
		Estabelecer o monitoramento da redução de ocorrências de falhas e retrabalhos	Gerente de Engenharia	Engenharia de Processos	R\$ 0,00	S10	S10

O QUE	PORQUE	COMO	QUEM	ONDE	QUANTO	QUANDO	
						Início	Término
		Implantar a gestão de acompanhamento de produtividade diária na rotina das equipes	Coordenador de Processos	Gerência de Processos	R\$ 0,00	S3	S3
Inovação	Garantir que sejam analisadas, desenvolvidas e implementadas propostas de soluções de inovação e tecnologia associadas ao projeto	Elaborar uma plataforma de desenvolvimento e aprendizagem técnica	Gerente de TI	Gerência de TI	R\$ 0,00	S6	S10
		Criar ferramenta de monitoramento e controle dos treinamentos	Coordenador de TI	Gerência de TI	R\$ 0,00	S2	S3
		Implantar controle on-line de capacitação	Coordenador de TI	Gerência de TI	R\$ 0,00	S10	S10

Quadro 6: Plano de ação para proposta de solução

Fonte: elaborado pelos autores (2019).

### 5.3. Análise de Viabilidade do Projeto

#### 5.3.1. Viabilidade Técnica

Podemos afirmar que, tecnicamente, os recursos necessários, para implementação do projeto estão disponíveis na companhia, pois conta com uma área de treinamentos, conta com infraestrutura para realização da formação dos multiplicadores, além do conhecimento necessário para confeccionar o material didático físico, digital e os materiais visuais necessários para enriquecer o conteúdo destes treinamentos.

A empresa, como citado anteriormente, possui uma plataforma digital para disponibilizar os treinamentos a distância, salas de aula para os presenciais com projetores etc.

#### 5.3.2. Viabilidade Operacional

Para viabilizar operacionalmente o projeto, iremos propor a utilização da equipe e da estrutura organizacional disponível. Para que não haja impactos que poderiam inviabilizar financeiramente a aplicação do projeto, não estamos incluindo no projeto a contratação de novos colaboradores. Outro aspecto que fortalece a viabilidade operacional é que, estamos propondo que os próprios agentes multiplicadores formados sejam responsáveis pelo desenvolvimento de materiais didáticos e informativos, podendo contar com o apoio da área de treinamento da empresa, ou seja, utilizando-se de recursos já disponíveis na estrutura atual da empresa.

### **5.3.3. Viabilidade Estratégica**

Para a sustentabilidade do projeto e reforçar o apoio da alta gestão da companhia e das lideranças, iremos definir os indicadores estratégicos que poderão ser afetados positivamente pela aplicação do projeto. Esta estratégia visa monitorar e demonstrar estatisticamente, quais são os avanços quantitativos e qualitativos das áreas, após a aplicação do projeto e da presença de um multiplicador na área analisada.

Propomos também, como outro fator estratégico, a aplicação do programa inicialmente em uma área, para que esta seja o modelo de aplicação para as demais áreas. Esta estratégia visa minimizar riscos e facilitar as possíveis correções de percurso, já que se adotássemos a implementação em massa geraria um impacto negativo quando as correções fossem necessárias.

### **5.3.4. Viabilidade Financeira**

Para análise de viabilidade financeira, sugerimos que parte dos recursos salvos com a aplicação do projeto sejam reaplicados em investimentos para o projeto. Como exemplo, utilização para melhoria do desenvolvimento dos multiplicadores, utilização de uma boa plataforma de treinamentos on-line e complementares, incentivos financeiros etc.

Estima-se que com a aplicação do projeto, a companhia terá uma redução de custos, que hoje são gerados pela necessidade de descolamentos dos instrutores e

de colaboradores para realização dos treinamentos. Estes deslocamentos geram custos com hospedagens, alimentação e horas-extras, sem contar a indisponibilidade dos colaboradores, que se ausentam para a realização dos treinamentos fora do local onde trabalham. Acreditamos que, com a utilização dos agentes multiplicadores de conhecimentos nas unidades de negócio da companhia, haverá uma redução sensível nas necessidades de deslocamentos, com isso também nos custos gerados.

Em uma análise simples, considerando como base de estudo alguns treinamentos presenciais de uma área de negócios, podemos perceber que o custo médio anual da companhia com estes treinamentos é de aproximadamente R\$ 1.1 milhão, gerados por estes deslocamentos. Ao realizar uma análise, onde parte destes treinamentos podem fazer parte do programa e assim diminuir a carga horária presencial. Na figura abaixo, observa-se que a maioria dos treinamentos presenciais desta área de negócios são técnicos e o seu conteúdo permite adaptação para uma metodologia diferenciada.

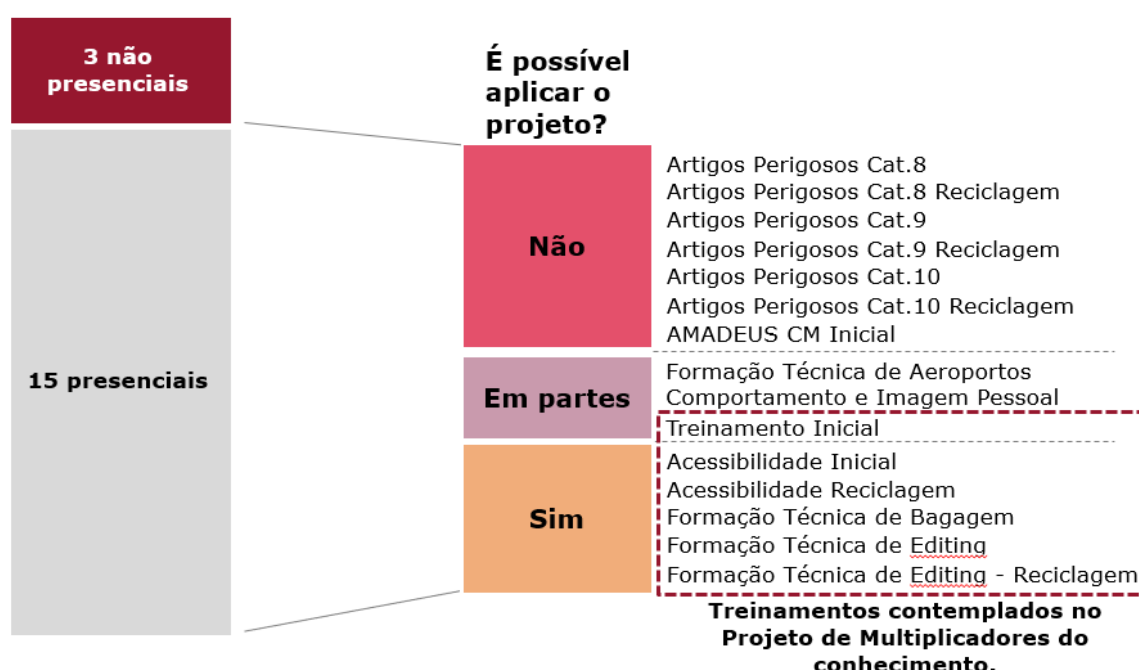


Figura 6: Treinamentos presenciais contemplados para análise  
Fonte: elaborado pelos autores (2019).

Com a análise financeira, conseguimos mensurar uma redução de custo de aproximadamente R\$ 450 mil no ano, o qual é bastante considerável nas principais contas contábeis do departamento. Como é possível verificar no gráfico abaixo:

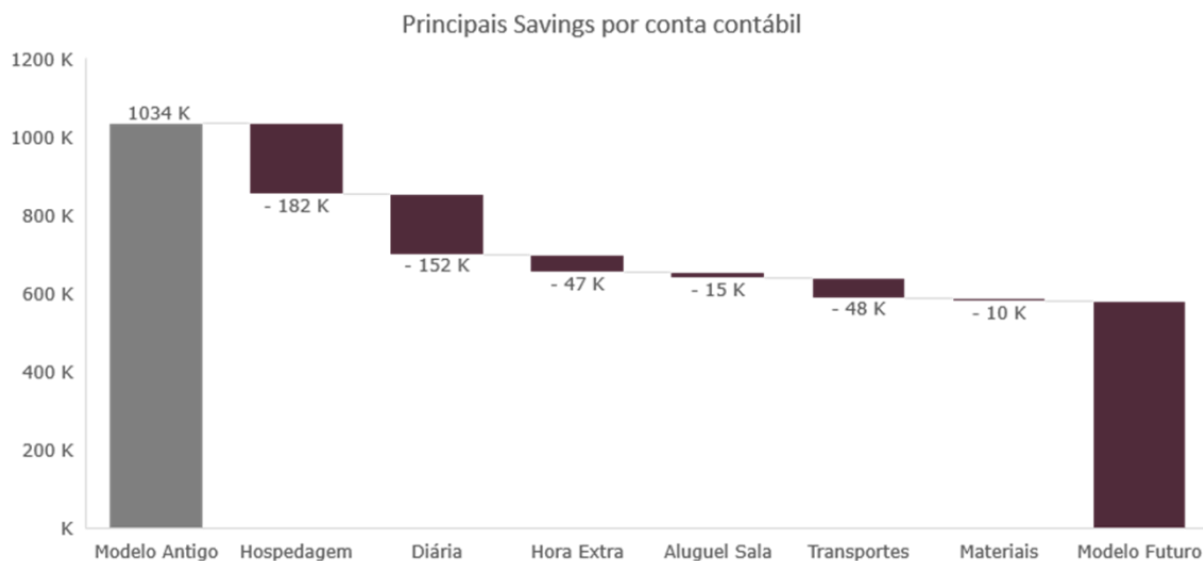


Gráfico 2: Principais Savings por conta contábil  
 Fonte: elaborado pelos autores (2019).

Portanto contamos com uma margem considerável, que podem gerar a redução de custos mencionada, para que sejam investidos na ampliação do projeto de formação de agentes multiplicadores de conhecimento. Sem contar na melhora potencial dos indicadores de qualidade e produtividade, que impactam positivamente na competitividade da companhia no seu mercado de atuação.

#### 5.4. Mapa Stakeholders

Para um melhor resultado e este como parte da estratégia, identificamos nas tabelas abaixo os principais *stakeholders* do negócio e suas expectativas e interesses.

##### 5.4.1. Identificação de Stakeholders

Identificação		
Envolvidos	Descrição	Participantes
Liderança da Empresa	Pessoas que fazem parte da alta direção da empresa e possuem autonomia para de tomadas de decisão.	Presidência e/ou Vice-Presidência da Empresa.



Identificação		
Envolvidos	Descrição	Participantes
Recursos Humanos	Pessoas que atuam na gestão humanas da empresa e ligadas a condução do Projeto de Formação de Agentes Multiplicadores.	Gerente e Coordenador de Recursos Humanos e Coordenador de Treinamento.
Área de TI	Pessoas que atuam diretamente na gestão de Recursos Tecnológicos da empresa.	Gerente e Coordenador da Tecnologia e Informação da Empresa.
Funcionários	Pessoas que são colaboradoras da empresa.	Todos os funcionários da empresa.
Candidatos ao Programa de Formação	Funcionários inscritos no Programa de Formação de Agentes Multiplicadores.	Funcionários devidamente inscritos no Programa de Formação de Agentes Multiplicadores
Agentes Multiplicadores	Funcionários aprovados no Programa de Formação de Agentes Multiplicadores.	Funcionários devidamente aprovados no Programa de Formação de Agentes Multiplicadores
Clientes Internos	Pessoas que são colaboradoras da empresa e que demandam o capital humano.	Gerente de operações, Coordenador de Operações e Gerência de Engenharia.
Clientes Externos	Pessoas compradoras de produtos e/ou usuárias de serviços da empresa.	Foco em clientes fidelizados para análise de resultados/eficiência.

Tabela 7: Identificação de *Stakeholders*

Fonte: elaborado pelos autores (2019).

#### 5.4.2. Expectativas e Interesses dos *Stakeholders*

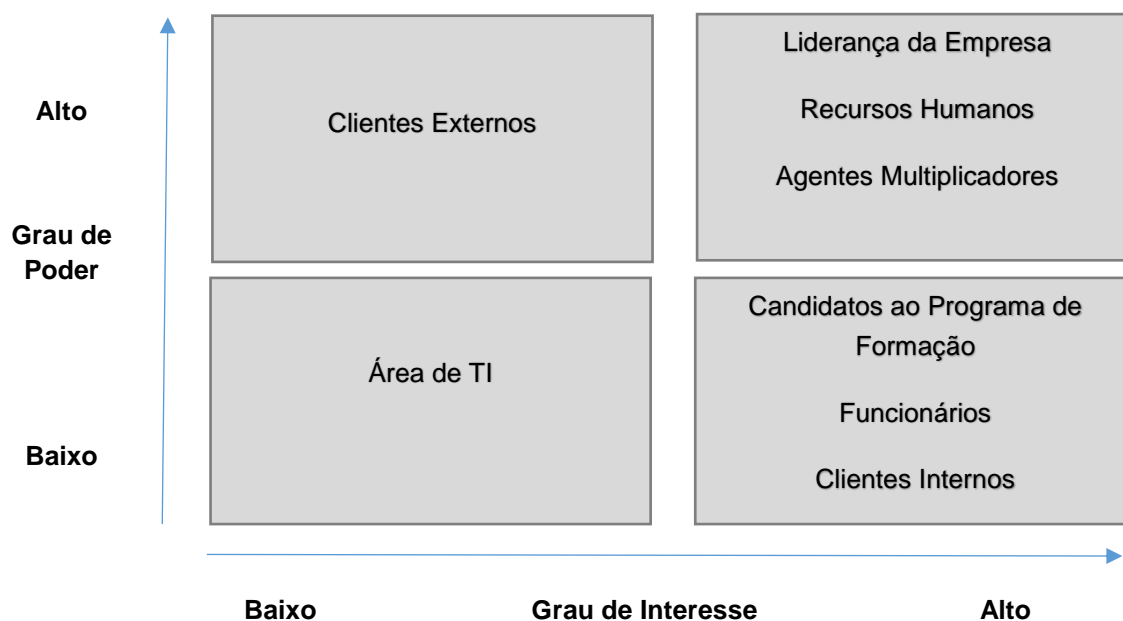
Expectativas e Interesses dos <i>Stakeholders</i>	
Envolvidos	Expectativas e Interesses
Liderança da Empresa	Interesses econômicos do projeto, performance do resultado com redução de custos, de acidentes e incidentes e com o aumento do lucro e da carteira de clientes.
Recursos Humanos	Entrega de resultado a liderança, aperfeiçoamento da qualificação da gestão humana com aumento da motivação dos colaboradores a desenvolvimento dos processos e transmissão de conhecimento.
Área de TI	Entrega de resultado a liderança e aos Recursos Humanos com aperfeiçoamento do capital tecnológico da empresa.

Expectativas e Interesses dos <i>Stakeholders</i>	
Envolvidos	Expectativas e Interesses
Funcionários	Possibilidade de participar de programas de capacitação, alinhamento de treinamentos, maior acesso a informações e redução de dúvidas oriundas as atividades do dia-dia.
Candidatos ao Programa de Formação	Possibilidade de participar de programas de capacitação, possibilidade de reconhecimento e valorização da organização, melhor remuneração e possibilidade de transmitir seu conhecimento para o próximo.
Agentes Multiplicadores	Remuneração, bônus, reconhecimento e a sensação de realizar e participar dos resultados da empresa.
Clientes Internos	Alinhamento de informações e solução rápida de dúvidas das atividades do dia-dia e diminuição de acidentes e incidentes
Clientes Externos	Melhora na qualidade do produto e/ou da prestação de serviços com preço justo.

Tabela 8: Expectativas e Interesses dos *Stakeholders*

Fonte: elaborado pelos autores (2019).

#### 5.4.3. Gráfico de análise de Grau de Poder x Grau de Interesse de *Stakeholders*

Gráfico 3: Grau de Poder x Grau de Interesse dos *Stakeholders*

Fonte: elaborado pelos autores (2019).

## 5.5. Matriz de Riscos

Abaixo, apresentamos uma matriz com os principais riscos que podem ocorrer com a implementação do programa de formação de agentes multiplicadores:



Gráfico 4: Matriz de Riscos  
Fonte: Adaptado de IFAC (1999, 21)

## 5.6. Cronograma de Implementação

Apresentamos abaixo o cronograma de implementação do projeto com as principais etapas e atividades, bem como responsabilidades e período de execução.

CALENDÁRIO CRONOGRAMA EXECUTIVO	SEMANA																
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17
<b>LEVANTAMENTO DAS NECESSIDADES DE TREINAMENTO</b>																	
Mapeamento do Público Alvo																	
Elaboração Matriz de Treinamento																	
Criação do Mapa de Habilidades																	
<b>PLANEJAMENTO DE RECURSOS E INFRAESTRUTURA</b>																	
Definição da Metodologia de Treinamento																	
Planejamento de Treinamento Teóricos																	
Planejamento de Treinamento Práticos																	
Organização da Agenda de Instrutores e Gestores																	

CALENDÁRIO CRONOGRAMA EXECUTIVO	SEMANA																
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17
Planejamento de Recursos e infraestrutura (sala, agenda, projetor, painéis, EPI's, etc..)																	
Elaboração de Conteúdo Programático																	
Validação e Formatação do Material Didático																	
<b>EXECUÇÃO DO TREINAMENTO</b>																	
Formação de Instrutores Operacionais "Treinadores"																	
Formação no conteúdo Teórico																	
Formação no conteúdo e dinâmicas práticas																	
Realização de Rodas de Conversas e Intercâmbio																	
<b>AValiação DE EFICÁCIA</b>																	
Aplicação do diagnóstico de avaliação																	
Monitoramento dos resultados																	
Check e Planejamento de Novas Ações de Formações																	

Tabela 9: Cronograma de Implementação do Projeto

Fonte: Elaborado pelos autores, 2019.

## 6. CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

O desenvolvimento do presente projeto possibilitou clarificar a importância da gestão do conhecimento, principalmente no que tange a potencialização e a transformação do conhecimento tácito em explícito. A formação de agentes multiplicadores se apresenta como um projeto extremamente importante e poderoso, quando falamos em capacitação dos colaboradores de uma companhia, além de ser uma excelente ferramenta para transferência de conhecimentos.

Os dados coletados nas pesquisas revelaram que, no entendimento da grande maioria dos colaboradores, o programa de formação de agentes multiplicadores é entendido como algo importante e contaria com o apoio e aderência de uma parcela importante da companhia.

Outro aspecto que podemos observar é que o método 70:20:10 é altamente eficaz e flexível, podendo ser aplicável em cenários e realidades bem distintos.

Através da realização da análise organizacional, podemos observar que as companhias que investiram em programas direcionados para a gestão do conhecimento e formação de multiplicadores, obtiveram vantagem competitiva diante da sua concorrência, inclusive com obtenção de novos clientes e prêmios em suas áreas de atuação. Outros aspectos observados nestas empresas, diz respeito a produtividade de suas equipes e da qualidade dos seus produtos, já que a gestão e transferência de conhecimento amplia a capacitação individual dos colaboradores, refletindo nos resultados apresentados pelo grupo.

Um dos pontos de atenção, para o sucesso da aplicação deste projeto, é o apoio da alta direção da companhia e das lideranças, já que os colaboradores que possuem o perfil e as competências necessárias para se tornarem um multiplicador, na grande maioria das vezes, são os colaboradores de destaque em suas posições que são fundamentais para o funcionamento de suas áreas e necessitarão do apoio e flexibilização de seus líderes para poder participar do programa de formação, muitas vezes se ausentando de suas posições. Por isso, este aspecto se apresenta como algo tão importante e fundamental para o sucesso do projeto.

Outro ponto importante para o êxito do programa seria um adequado processo seletivo dos multiplicadores, seguindo estritamente os requisitos predefinidos do programa, além de não permitir desvios das regras estabelecidas

pela companhia. Isto garantiria a credibilidade do projeto diante dos colaboradores e participantes do programa de formação agentes multiplicadores.

Acreditamos que, seguidas as recomendações e os requisitos estabelecidos, a implementação do programa de formação de agentes multiplicadores, traria resultados extremamente relevantes, tanto nos aspectos produtivos, competitivos e mercadológicos, como também na motivação, qualidade de vida e capacitação, trazendo consigo maior senso de pertencimento e altivez aos colaboradores. Por outro lado, deve-se dar uma atenção especial ao alinhamento entre as necessidades que irão se apresentar durante a implementação do projeto, para que questões relacionadas a cultura organizacional não impacte negativamente nesta fase.

Importante citar que os estudos realizados para o desenvolvimento deste projeto foram enriquecedores, proporcionando novos conhecimento aos integrantes do grupo, promovendo um crescimento pessoal e profissional a todos, além de possibilitar a troca de experiências, já que cada um atua em diferentes áreas, ramos de atividade e regiões do país.

## REFERÊNCIAS

- ALVES, Carlos. Aula5 - Aprendizagem Organizacional: conceito, modelos e as disciplinas de aprendizagem. 2016. Disponível em <https://corporativo.wordpress.com/2016/04/03/aula5-aprendizagem-organizacional-conceito-modelos-e-as-disciplinas-de-aprendizagem/>. Acesso em: 13 mar. 2019.
- BARNARD, C. The functions of the executive. Cambridge: Harvard University Press, 1938.
- BENOSSI, Gardênia. Gestão do conhecimento no treinamento e desenvolvimento de pessoas. 2009. 122 f. Dissertação (Mestrado em Ciência da Informação) - Pontifícia Universidade Católica de Campinas, 2009. Disponível em: <http://tede.bibliotecadigital.puc-campinas.edu.br:8080/jspui/bitstream/tede/821/1/Gardenia%20Garcia%20Benossi%20Moreira.pdf>. Acesso em: 2 fev. 2019.
- BHALLA, A.; LAMPEL, J.; HENDERSON, S.; WATKINS, D. Exploring alternative strategic management paradigms in high-growth ethnic and nonethnic family firms. Small Business Economics, v.32, n.1, 2009.
- BITENCOURT, Claudia Cristina. A gestão de competências gerenciais: a contribuição da aprendizagem organizacional. 2001. 320 f. Tese (Doutorado em Administração) - Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2001.
- BRACKER, J. The historical development of the strategic management concept, The Academy of Management Review, v. 5, 1980.
- BRUNER, J. The process of education. Cambridge: Harvard University Press, 1977.
- CAVALCANTI, M. C. et al. Gestão de empresas na sociedade do conhecimento: um roteiro para a ação. Rio de Janeiro: Campus, 2001.
- CHIAVENATO, I; SAPIRO, A. Planejamento estratégico. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.
- CHIAVENATO, Idalberto. Gestão de pessoas. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

- CIRIBELLI, Marilda Corrêa. Como elaborar uma dissertação de Mestrado através da pesquisa científica. Marilda Ciribelli Corrêa, Rio de Janeiro: 7 Letras, 2003.
- COSTA, A. C. A. da. **Educação Corporativa**: um avanço na gestão integrada do desenvolvimento humano. Rio de Janeiro: Qualitymark Ed., 2001.
- COSTA, Ana Claudia Athayde da. Educação corporativa: um avanço na gestão integrada do desenvolvimento humano. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2001.
- DAVENPORT, T.; PRUSAK, L. Conhecimento empresarial. Rio de Janeiro: Campus, 1999.
- DAVENPORT, Thomas; PRUSAK, Laurence. Conhecimento empresarial. São Paulo: Publifolha, 1999.
- DESS, G.G.; LUMPKIN, G.T.; EISNER, A.B. Strategic management. 3.ed. New York: McGraw-Hill, 2007.
- DIBELLA, A. J.; NEVIS, E. C. Como as organizações aprendem: uma estratégia integrada voltada para a construção da capacidade de aprendizagem. São Paulo: Educator, 1999.
- DIXON, N. M. Common knowledge: how companies thrive by sharing what
- DIXON, Nancy. Common knowledge: how companies thrive by sharing what they know. Boston: Harvard Business School Press, 2000.
- DRUCKER, P. The practice of management. New York: Harper e Brothers, 1954.
- Drucker, Peter. Inovação e espírito empreendedor – prática e princípios 2ª Ed. São Paulo, Pioneira 1987.
- EBOLI, M. Educação corporativa no Brasil: mitos e verdades. São Paulo: Editora Gente, 2004.
- EBOLI, Marisa. Educação corporativa no Brasil: mitos e verdades. São Paulo: Gente, 2004.
- FLEURY, A; FLEURY M. T. L. *Aprendizagem e inovação organizacional*: as experiências de Japão, Coreia e Brasil. Atlas. 2. ed. São Paulo, 1997.
- FLEURY, M. T., & Oliveira Júnior, M. M. (Orgs.). (2001). Gestão estratégica do conhecimento: Integrando aprendizagem, conhecimento e competências. São Paulo: Atlas.



- FLEURY, M. T.; FISCHER, R. M. Cultura e poder nas organizações. São Paulo: Atlas, 1989. Aprendizagem e inovações organizacionais: as experiências de Japão, Coréia e Brasil. São Paulo: Atlas, 1995. Conceitualizando cultura e poder. In: Cultura e poder nas organizações. São Paulo: Atlas, 1996.
- FLEURY, Maria T. L.; OLIVEIRA JUNIOR, Moacir de M. (coord.). Gestão estratégica do conhecimento: integrando aprendizagem, conhecimento e competências. São Paulo: Atlas, 2001.
- GHEMAWAT, Pankaj. A Estratégia: e o cenário dos negócios. Porto Alegre: Bookman, 2005.
- GIL, Antonio Carlos. Como elaborar projetos de pesquisa. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2008.
- GIL, Antônio Carlos. Métodos e técnicas de pesquisa social. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008. Disponível em: <https://ayanrafael.files.wordpress.com/2011/08/gil-a-c-mc3a9todos-e-tc3a9cnicas-de-pesquisa-social.pdf>. Acesso em: 13 nov. 2018.
- GUNS, Bob. A organização que aprende rápido: seja competitivo utilizando o aprendizado organizacional. São Paulo: Futura, 1998.
- GUSTIN, Miracy B. S.; DIAS, Maria Teixeira F. (Re) pensando a pesquisa jurídica: teoria e prática. Belo Horizonte: Del Rey, 2002
- HAIR JUNIOR, Joseph F. Fundamentos de métodos de pesquisa em administração. Porto Alegre: Bookman, 2005.
- HALL, R. H. Organizações: estruturas e processos. Rio de Janeiro: PrenticeHall do Brasil, 1978.
- HAMEL, Gary. O que importa agora – Como construir empresas a prova de fracassos. Rio de Janeiro: Elsevier, 2012.
- HELMANN, C. L. Retenção de conhecimento tecnológico nas organizações como fator propulsor para o processo de inovação: estudo de caso na Batávia S/A. 2007. 186 f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, UTFPR. Ponta Grossa, 2007. Disponível em: <http://repositorio.utfpr.edu.br/jspui/handle/1/3603>. Acesso em: 10 jan 2019.

- HOFSTEDE, G. Culture and organizations: software of the mind, intercultural cooperation and its importance for survival. London: Harper Collins, 1994.
- INAZAWA, F. K. O papel da cultura organizacional e da aprendizagem para o sucesso da gestão do conhecimento. *Perspectivas em Ciência da Informação*, v. 14, n. 3, p. 206-220, 2009.
- Janiunaite, B., & Petraite, M. (2010). The relationship between organizational innovative culture and knowledge sharing in organization: the case of technological innovation implementation in a telecommunication organization. *Socialiniai Mokslai*, 3(69), 14-23.
- JENNINGS, C. 70:20:10 framework explained: creating high performance cultures. Sidney: Forum Pty, 2013.
- JENNINGS, C.; WARGNIER, J. 70:20:10: Explorando os Novos Territórios de Aprendizagem. [S.l.]: CrossKnowledge, 2014. Disponível em: <https://www.crossknowledge.com/pt/media-center/publications/70-20-10-aprendizagem>. Acesso em: 10 jan 2019.
- LACOMBE, F.J.M.; Heilborn, G.L.J. Administração: princípios e tendências. 2ª Ed. São Paulo:Saraiva, 2003.
- LUCHESI, Eunice Soares Franco. Gestão do conhecimento nas organizações. São Paulo, 2012.Disponível em: [www.cetsp.com.br/media/117897/nota%20tecnica%20221.pdf](http://www.cetsp.com.br/media/117897/nota%20tecnica%20221.pdf). Acesso em: 12 fev 2019.
- LUCHESI, Eunice Soares Franco. Gestão do conhecimento nas organizações. São Paulo, 2012. Disponível em: <https://docplayer.com.br/268493-Gestao-do-conhecimento-nas-organizacoes.html>. Acesso em: 26 jun 2013.
- LUCHESI, Eunice Soares Franco. Gestão do conhecimento nas organizações. CET- Companhia de Engenharia de Tráfego São Paulo. Nota Técnica n. 221. São Paulo: Revisão/Edição: NCT/SES/DP, 2012. Disponível em: < <http://www.cetsp.com.br/media/117897/nota%20tecnica%20221.pdf>>. Acesso em: 13 abril. 2019.
- MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. Fundamentos de metodologia científica. 7.ed. São Paulo: Atlas, 2010.

- MARIOTTI, Humberto.; ZAUHY, Cristina. A aprendizagem informal e o conceito 70: 20: 10. 2013. Disponível em: <<http://pavoniking.hospedagemdesites.ws/imagens/trabalhosfoto/20131.pdf>>. Acesso em: 10 mar. 2019.
- MEISTER, J. C. Educação corporativa: a gestão do capital intelectual através das universidades corporativas. São Paulo: Makron Books, 1999.
- MEISTER, Jeanne C. Educação corporativa. São Paulo: Makron Books, 1999.
- MINAYO, Maria Cecília S. (org.). Pesquisa Social: teoria, método e criatividade. Petrópolis: Vozes, 1995.
- MINAYO, Maria Cecília S. (org.). Pesquisa Social: teoria, método e criatividade. Petrópolis: Vozes, 2002.
- MINTZBERG, H. The science of strategy-making. Industrial Management Review, v.8, n.2, 1967
- MINTZBERG, H. The strategy concept I: five ps for strategy. California Management Review, v.30, n.1, 1987.
- MOORE, M.H. Managing for value: organizational strategy in for-profit, nonprofit, and governmental organizations. Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly, v.29, n.1, 2000.
- NONAKA, Ikujiro. A empresa criadora de conhecimento. In: TAKEUCHI, H.; NONAKA I. Gestão do conhecimento. Porto Alegre: Bookman, 2008.
- NONAKA, IKUJIRO; TAKEUCHI, HIROTAKE. Criação de Conhecimento na Empresa – Como as Empresas Japonesas Geram a Dinâmica da Inovação. São Paulo: Elsevier, 1997.
- NOSCHANG, José Fernando. Web 2.0 e Redes Sociais – Uma revolução ou uma mania. São Paulo: Editor Independente, 2013.
- PASQUALE, Perrotti Petrangelo. NETO, Claudio Lammardo. GOMES, Celso Luiz de C. e C.. Comunicação Integrada de Marketing: a teoria na prática. Rio de Janeiro: Campus: Elsevier, 2012.
- Piaget, Jean. *Biologia e conhecimento*. São Paulo: Vozes, 1973.
- PORTER, M. E. Competitive strategy: techniques for analysing industries and competitors. New York: Free Press, 1980.
- PORTER, Michael E.. Competitive advantage. New York: Free Press., 1985

- PORTH, S.J. Strategic management: a cross-functional approach. New Jersey: Prentice Hall, 2002.
- RACTHAM, Vichita. V.; CHIRAWATTANAKIJ, Suphong. How to Uncover Virtual Earplugs for Knowledge Sharing. International Journal of Information Science and Management, v. 14, n. 1, p. 57-72, 2016. Disponível em: <https://ijism.ricest.ac.ir/index.php/ijism/article/viewFile/729/276>. Acesso em: 21 mar. 2019.
- RICHARDSON, R. J. et al. Pesquisa social: métodos e técnicas. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1999.
- SCHEIN, E. Organizational culture and leadership. San Francisco: Jossey-Bass, 1985.
- SCHUMPETER, J. A. Teoria do desenvolvimento econômico: uma investigação sobre lucros, capital, crédito, juro e o ciclo econômico. Traduzido por Maria Sílvia Possas. 3. ed. São Paulo: Nova Cultural, 1988.
- SCORSOLINI-COMIN, Fabio; INOCENTE, David Forli; MIURA, Irene Kazumi. Aprendizagem organizacional e gestão do conhecimento: pautas para a gestão de pessoas. Revista Brasileira de Orientação Profissional, São Paulo, v. 12, n. 2, dez. 2011.
- SENGE, Pete M. A quinta disciplina. São Paulo: Best Seller, 2010.
- STEAD, J.G.; STEAD, W.E. Sustainable strategic management: an evolutionary perspective. International Journal of Sustainable Strategic Management, v.1, 2008.
- STEINER, G.A.; MINER, J.B. Management policy and strategy: text, readings and cases. New York: McMillan Publishers Inc., 1977.
- TEIXEIRA, Enise Barth; PIZOLOTTO, Maira Fátima; LAMPERT, Amauri Luis. A Gestão do Conhecimento em uma Organização Bancária: competências profissionais num contexto de mudanças. In: ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO, 24., Florianópolis, 2004. Anais... Florianópolis: UFSC, 2004. Disponível em: [http://www.abepro.org.br/biblioteca/ENEGETP2004\\_Enegep0707\\_0627.pdf](http://www.abepro.org.br/biblioteca/ENEGETP2004_Enegep0707_0627.pdf). Acesso em: 10 mar. 2019.
- they know. Boston: Harvard Business School Press, 2000.

- TRIVIÑOS, A. N. S. Introdução à pesquisa em ciências sociais. São Paulo: Atlas, 1995
- VALENTIM, M. L. P. Inteligência competitiva em organizações: dado, informação e conhecimento. DataGramaZero, Rio de Janeiro, v.3., n.4, ago. 2002.
- VALENTIM, Marta Lígia Pomim. Inteligência competitiva em organizações: dado, informação e conhecimento. DataGramaZero, Rio de Janeiro, v. 3, n. 4, p. 1-13, ago. 2002. Disponível em: [https://biblioufal.files.wordpress.com/2013/10/inteligencia-competitiva-em-organizacoes\\_-dado-informacao-e-conhecimento1.pdf](https://biblioufal.files.wordpress.com/2013/10/inteligencia-competitiva-em-organizacoes_-dado-informacao-e-conhecimento1.pdf). Acesso em: 2 fev. 2019.
- VILHENA, J.B; MELLO, L.R. Educação Corporativa e Desenvolvimento de Competências. São Paulo: Digitaliza Brasil, 2014.
- VYGOTSKY. L. S. A formação social da mente. São Paulo: Martins Fontes, 1989.

## APÊNDICE A

### Questionário aplicado para realização de benchmarking:

1. Nome da empresa
2. Pode ser divulgada em nosso trabalho?
3. Qual o seguimento?
4. Gostaríamos de entender como funciona o projeto de multiplicadores na sua empresa.
5. Como surgiu a ideia de ter multiplicadores? Custos? Erros?
6. Quais os tipos de treinamentos eles são aptos a executar? Técnicos, regulatórios, comportamentais?
7. Como é a programação dos treinamentos?
8. Os colaboradores possuem turmas iniciais com outro time e complementos com multiplicadores?
9. Este multiplicador é orgânico ou terceirizado?
10. No seu dia a dia, ele é procurado pelos outros colaboradores como apoio operacional? Algum indicador para isso?
11. Qual é o tipo de material de apoio deste multiplicador?
12. Como funciona a seleção do multiplicador?
13. Que formação os multiplicadores recebem? Algum acompanhamento?
14. Ele recebe algum benefício diferenciado? Cargo? Salário? Bônus?
15. Ele pode ser excluído do programa por algum motivo? Conduta, advertência, etc.
16. Consegue medir de alguma forma melhorias? Os processos melhoraram?
17. Consegue medir resultados? O aprendizado dos colaboradores melhorou? É perceptível?

## APÊNDICE B

Questionário aplicado com os colaboradores operacionais da Avianca Brasil para conhecimento da situação atual e percepção quanto ao programa de formação de agentes multiplicadores:

1. Você considera importante ter um especialista, em cada unidade (base), para multiplicação de conhecimento a respeito das atividades da sua área?
2. Você sente dificuldade para realizar alguma atividade, por falta de conhecimento ou treinamento?
3. Você já presenciou algum incidente ou acidente de trabalho, ocasionado por falta de conhecimento ou treinamento?
4. Você procura apoio operacional para esclarecer dúvidas que surgem durante a realização das suas atividades?
5. Você procura informações em manuais internos para esclarecer dúvidas que surgem durante a realização das suas atividades?
6. O conhecimento sobre a execução das atividades, estão concentrados nos indivíduos, ou nos processos formais da sua área?
7. Você se candidataria para ser um agente multiplicador de conhecimento?
8. O que seria um fator motivacional para você se candidatar a ser um multiplicador?
  - a. Ampliação de Conhecimento
  - b. Reconhecimento Profissional
  - c. Reconhecimento Financeiro
9. Na sua opinião, quais são as qualidades ou perfil que um agente multiplicador deveria ter?
  - a. Habilidade de transmissão do conhecimento
  - b. Ampla experiência profissional
  - c. Formação Acadêmica
  - d. Relacionamento Interpessoal
10. Você acredita que a sua empresa possui, em sua cultura organizacional, ambiente favorável para o desenvolvimento de multiplicadores do conhecimento?
11. A sua empresa tem um ambiente favorável para a implementação de um projeto relacionado a multiplicação do conhecimento, em sua unidade de trabalho?

12. Você acredita que a implementação de um projeto de multiplicação do conhecimento, favoreça no seu desenvolvimento profissional?
13. Você acredita que a implementação de um projeto de multiplicação do conhecimento, melhore a qualidade do serviço prestado e na competitividade da sua empresa?



## ANEXOS

## Resultado da Pesquisa Interna realizada na Avianca Brasil

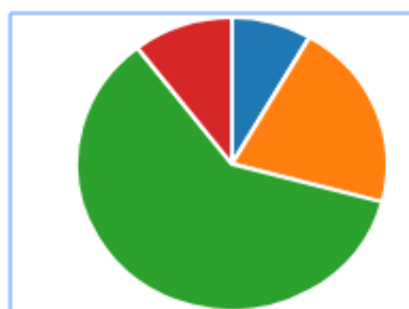
1. Você considera importante ter um especialista, em cada unidade (base), para multiplicação de conhecimento a respeito das atividades da sua área?

Sim	47	98%
Não	1	2%



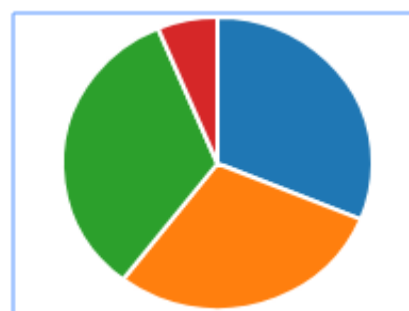
2. Você sente dificuldade para realizar alguma atividade, por falta de conhecimento ou treinamento?

Nunca	4	8%
Raramente	10	21%
Algumas vezes	29	60%
Muitas vezes	5	10%
Sempre	0	0%



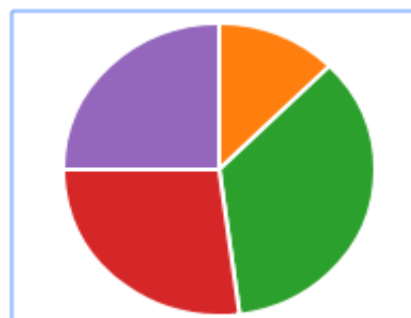
3. Você já presenciou algum incidente ou acidente de trabalho, ocasionado por falta de conhecimento ou treinamento?

Nunca	15	31%
Raramente	14	29%
Algumas vezes	16	33%
Muitas vezes	3	6%
Sempre	0	0%



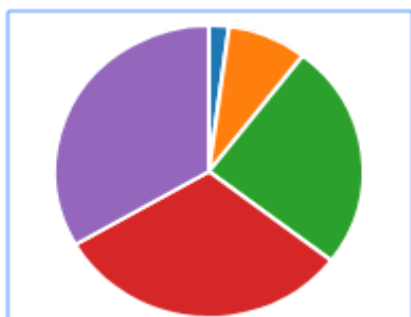
4. Você procura apoio operacional para esclarecer dúvidas que surgem durante a realização das suas atividades?

● Nunca	0	0%
● Raramente	6	13%
● Algumas vezes	17	35%
● Muitas vezes	13	27%
● Sempre	12	25%



5. Você procura informações em manuais internos para esclarecer dúvidas que surgem durante a realização das suas atividades?

● Nunca	1	2%
● Raramente	4	8%
● Às vezes	12	25%
● Muitas vezes	15	31%
● Sempre	16	33%



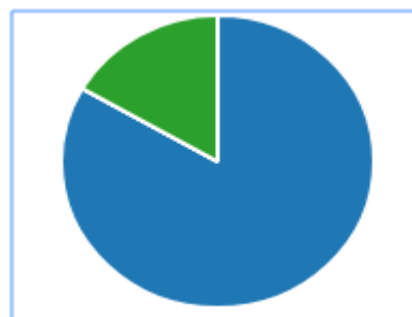
6. O conhecimento sobre a execução das atividades, estão concentrados nos indivíduos, ou nos processos formais da sua área?

● Indivíduos	6	13%
● Processos formais	6	13%
● Ambos	36	75%



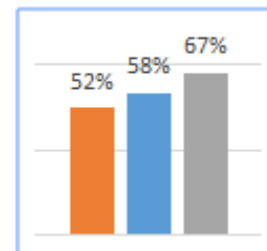
7. Você se candidataria para ser um agente multiplicador de conhecimento?

● Sim	40	83%
● Não	0	0%
● Talvez	8	17%



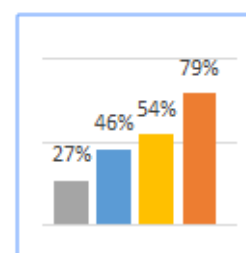
8. O que seria um fator motivacional para você se candidatar a ser um multiplicador?

	1	2	3	4	5
Ampliação de Conhecimento	0%	0%	10%	23%	67%
Reconhecimento Financeiro	2%	2%	4%	33%	58%
Reconhecimento Profissional	2%	0%	19%	27%	52%



9. Na sua opinião, quais são as qualidades ou perfil que um agente multiplicador deveria ter? (Onde 1 é menos importante ou 5 mais importante).

	1	2	3	4	5
Hábil transm. conhecimento	0%	2%	2%	17%	79%
Relacionamento Interpessoal	0%	0%	15%	31%	54%
Ampla experiência profissional	0%	0%	27%	27%	46%
Formação Acadêmica	6%	6%	40%	21%	27%



10. Você acredita que a sua empresa possui, em sua cultura organizacional, ambiente favorável para o desenvolvimento de multiplicadores do conhecimento?

Sim	19	40%
Não	9	19%
Em processo de amadurecimento	0	0%
Outra	20	42%



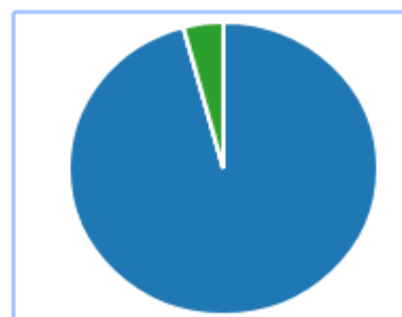
11. A sua empresa tem um ambiente favorável para a implementação de um projeto relacionado a multiplicação do conhecimento, em sua unidade de trabalho?

● Sim	23	48%
● Não	13	27%
● Em processo de amadurecimento	12	25%



12. Você acredita que a implementação de um projeto de multiplicação do conhecimento, favoreça no seu desenvolvimento profissional?

● Sim	46	96%
● Não	0	0%
● Não Sei	2	4%



13. Você acredita que a implementação de um projeto de multiplicação do conhecimento, melhore a qualidade do serviço prestado e na competitividade da sua empresa?

● Sim	46	96%
● Não	0	0%
● Não Sei	2	4%

