XV SEMEAD
Seminários em Administração
outubro de 2012
ISSN 2177-3866

ÁREA TEMÁTICA: Gestão de Pessoas
Gestão de Pessoas, Políticas, Modelos e Práticas

PROGRAMAS DE ESTÁGIO COMO ESTRATÉGIA DE CRIAÇÃO DE CONHECIMENTO ÀS MPE'S: UMA REALIDADE OU UM DESAFIO?

AUTORES
DONIZETI LEANDRO DE SOUZA
Universidade Federal de Lavras
souza.doni@yahoo.com.br

ANDRE LUIZ ZAMBALDE
Universidade Federal de Lavras
zamba@ufla.br

JORGIANE SUELEN DE SOUSA
Universidade Federal de Lavras
jsuelenpatos@yahoo.com.br

ROBERT DELANO DE SOUZA CORRÊA
Universidade Federal de Lavras
robdelan@yahoo.com.br

NIVALDO OLIVEIRA
Universidade Federal de Lavras
zoopas@gmail.com

RESUMO

Este estudo tem como objetivo analisar a possibilidade de criação de conhecimento nas Micro e Pequenas Empresas (MPE's) através de programas de estágio, identificando se, na prática, estes programas têm sido desenvolvidos para fins de aprendizado organizacional ou apenas como um tipo de redução de custos. Para o delineamento deste estudo, foi realizada uma pesquisa qualitativa semiestruturada, aplicada a empresários e estagiários de MPE's no município de Pouso Alegre-MG no ano de 2011, tendo como ponto central a gerência de programas de estágio através de uma perspectiva de criação de conhecimento. Apesar da possibilidade de construção de conhecimentos por intermédio de programas de estágio, foi evidenciado como grande dificultador o desconhecimento de empresários sobre benefícios que transcendem o paradigma de que estágios se tornam atrativos, apenas por representar uma forma de "mão de obra barata", o que contribui para a fragilidade de muitos destes programas. Ademais, espera-se com este estudo, contribuir para uma discussão prática sobre como os programas de estágio podem se tornar canais estratégicos às MPE's, quando bem geridos, em conjunto com estudantes e instituições de ensino, através do aprendizado e práticas de competências específicas de cada organização em particular.

Palavras Chaves: Criação do conhecimento, MPE's, Programas de estágio.

outubro de 2012
ISSN 2177-3866

ABSTRACT

The aim of this article is to analyze the possibility of creating knowledge in Micro and Small Enterprises (MSEs) by using internship programs, verifying whether such programs are actually focused on organizational training or as a mere strategy for reducing company costs. As a design for this present study, a qualitative semi-structured survey was applied to businessmen and interns in the town of Pouso Alegre, MG, in 2011, with special attention to the managerial internship programs through a perspective of knowledge creation. In spite of the existing possibility of constructing knowledge through internship programs, were highlighted as major impediment, the managers' non-awareness about the benefits that transcend the notion that offering training opportunities becomes attractive only because it represents a kind of "cheap labor", which contributes to the frailness of many of these programs. Furthermore, the expectations of this study is to contribute positively in order to expose internship programs as a vital strategy to MSEs, especially when properly managed together with students and educational institutions through learning the specific skills of each particular organization.

Keywords: Knowledge Creation, MSEs, Internship programs.

1. INTRODUÇÃO

Nesta que é considerada a era do conhecimento, a força da produção mundial deixa de focar apenas o capital e o trabalho manual para dar ênfase a uma nova abordagem baseada no poder intelectual de seus membros, onde a valorização do conhecimento, como fator de produção, permite maior flexibilidade e inovação frente às instabilidades de mercados e a acirrada competição num cenário cada vez mais globalizado (DRUCKER, 1994; PEDRAJA-REJAS, RODRIGUEZ-PONCE, 2008; ARTIGAS, BONAGURO, RIVERO, 2011).

Diante desta abordagem, novas estratégias e objetivos organizacionais estão sendo analisados com foco na geração de conhecimentos que agreguem valor aos negócios empresariais, migrando paradigmas do modelo mecanicista/burocrático para novas epistemologias de estudos, através de correntes construtivistas e interacionistas, que vêem o indivíduo, não apenas como uma peça passiva da máquina produtiva, mas como um ser dotado de inteligência, capaz de construir novos conhecimentos e interferir positivamente no ambiente de trabalho, dentro de um processo de aprendizagem contínua. Surgindo assim um paradigma emergente, no qual o conhecimento passa a ser fundamental para as organizações, diante da necessidade de processos de aprendizagem úteis à geração de relações construtivistas como elementos de vantagens competitivas (MCADAM; MCCREEDY, 1999).

Assim, a gestão do conhecimento se apresenta como um processo indispensável a toda e qualquer organização, por torná-las hábeis na flexibilidade de criar, adquirir, transferir e modificar o comportamento organizacional para um novo jeito de administrar, agregando valor e diferencial a processos, produtos ou serviços (SWAN, 1999; NONAKA, 2007; GARVIN, EDMONDSON, GINO, 2008; SCHARF, SORIANO-SIERRA, 2008).

Nota-se, na atualidade que estudos relacionados a processos de criação do conhecimento e aprendizagem organizacional vêm sendo bastante difundido e explorado por grandes empresas e pela própria academia, porém, pouco se têm debatido estes assuntos aplicados à realidade das MPE's (HUTCHINSON, QUINTAS, 2008; FINK, PLODER, 2009; EVANGELISTA *et al.*, 2010). Um segmento relevante a novos estudos organizacionais por representar um importante motor da economia nacional, com a maioria esmagadora dos estabelecimentos empresariais, além de milhares de empregos gerados, mas que enfrenta índices altíssimos de mortalidade, causando prejuízos econômicos e sociais à sociedade brasileira (IBGE, 2003; SEBRAE, 2004).

Diante disto novas indagações podem ser evidenciadas, buscando respostas a duas questões centrais: Poderia o processo de criação e gestão do conhecimento ser útil às MPE's? Quais atividades poderiam ser otimizadas para promover estes processos?

Neste contexto, percebe-se que diversos fatores contribuem para os índices altíssimos de mortalidade das MPE's no Brasil, ligados direta ou indiretamente, a falhas no processo de gestão e criação do conhecimento, como: falta de conhecimento do mercado, controles financeiros, conhecimentos gerenciais, mão de obra qualificada, excessiva informalidade de processos, dentre outras, sendo estas áreas críticas de sucesso (EVANGELISTA *et al.*, 2010; SEBRAE, 2004; HUTCHINSON, QUINTAS, 2008; KRUGLIANSKAS, TERRA, 2003).

Como proposta de atividades voltadas à criação e gestão do conhecimento aplicado a realidade das MPE's, este artigo parte dos estudos de Magara, Bukirwa, Kayiki (2011) no qual asseveram que os programas de estágio podem representar um importante canal de aprendizado ao proporcionar as instituições participantes, uma oportunidade de apropriação de habilidades e competências dos alunos-estagiários, sendo este um importante instrumento para transferência de conhecimentos e aprendizagem organizacional. Permitindo uma tentativa de aproximação entre Instituições de ensino e MPE's, capaz de promover um canal aberto a novas teorizações, práticas e aprendizados favoráveis a geração, conversão e

disseminação de conhecimentos, seja a nível individual, coletivo ou institucional (MACHADO, 2001; ARSENIJEVIC, 2011).

Desta forma, o objetivo deste estudo é analisar os programas de estágio como um canal estratégico de novos aprendizados às MPE's, diante das inúmeras vantagens que estes programas podem oferecer, seja através de conhecimentos atualizados ou competências específicas aplicáveis as necessidades de cada organização. Algo que se justifica, primeiramente, por ampliar o foco de estudos à MPE's, um setor carente de estudo, e por outro lado, apresentar uma proposta alternativa de gestão capaz de criar e gerenciar conhecimentos como estratégia de vantagem competitiva, frente aos índices altíssimos de mortalidade precoce evidenciados nestes estabelecimentos.

Por fim, espera-se que as MPE's ao adotarem programas de estágio como estratégia de criação de conhecimentos organizacionais, tendem a aprender com seus erros e seus êxitos, pois novos olhares e reflexões são inseridos ao local de trabalho, através de perspectivas voltadas a aquisição de experiências e aprendizados úteis à construção de competências organizacionais geradas a partir da troca de conhecimentos teóricos e práticos (SHINYASHIKI, TREVIZAN, MENDES, 2003).

2. REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

Diante dos diferentes conceitos e abordagens que envolvem o termo conhecimento, torna-se necessário uma diferenciação entre Conhecimento, Gestão do conhecimento, Criação do conhecimento e contextualização da Criação do conhecimento em MPE's, cituando o leitor sobre as nuances conceituais envolvidas ao longo desta pesquisa, conforme apresentado nas etapas seguintes.

2.1. Conhecimento

O termo conhecimento é tão antigo quanto a própria história da humanidade, Guedes; Duarte (2000, p. 85) trazem um conceito temporal do conhecimento através de uma abordagem filosófica, no qual "*o conhecimento já foi concebido como produto da inteligência divina presente no ser humano, como fruto da razão pura e como produto da experiência sensível estendida à razão"*. Já Sveiby (1998) alerta que a palavra conhecimento pode assumir vários significados ambíguos, como: informação, cognição, percepção, ciência, experiência, qualificação, competência, habilidade prática, capacidade e aprendizado; assim, termos teóricos aparentemente "iguais" podem assumir significados práticos distintos, tornando o conhecimento, um termo complexo de ser explicado pelo conjunto de atributos e epistemologias a ele mencionado.

Desta forma, vários autores salientam a necessidade de distinguir alguns conceitos chaves que confundem o verdadeiro significado do conhecimento, dentre eles, destacam-se os conceitos de dado, informação e conhecimento, o qual segundo Davenpoort & Prusak (2003, p. 1) "*conhecimento não é dado nem informações, embora esteja relacionado com ambos e as diferenças entre esses termos sejam normalmente um questão de grau*". Assim, uma empresa pode desenvolver uma fonte inesgotável de dados e informações, sem que desenvolva de fato, uma gestão do conhecimento, o que torna imprescindível diferenciá-los para evitar investimentos e estratégias desastrosas com a confusão entre estes conceitos. Conhecimento é a informação em seu contexto mais amplo é uma mistura fluida de experiência, valores, e insight experimentado, a qual proporciona uma estrutura para avaliação e incorporação de novas experiências e informações (DAVENPORT & PRUSAK, 2003).

Segundo Stano; Leite (2001); Binotto (2005) o termo conhecimento passa a assumir a categoria central de qualquer processo educacional, e nas últimas décadas vêm ganhando notoriedade no ambiente organizacional sob a ótica da aprendizagem, tornando-se um importante recurso de produção em que empresas buscam através de competências essenciais, capital intelectual, sistemas de informações, integração empresarial, dentre outros fatores, um meio para obter vantagens competitivas satisfatórias.

Neste artigo considera-se conhecimento, um conjunto significativo de informações que constituem uma crença verdadeira justificada a uma habilidade técnica desejada (competência), conhecimento assim, é entendido como o processo ao qual empresas exploraram habilidades significativas de seus membros incorporando teoria e prática (NONAKA, UMEMOTO, SENOO, 1996; NONAKA, 2007), através de contextos, pessoas e experiências em processos de aprendizagem (MCINERNEY, 2002; POPADIUK, CHOO, 2006; NEWELL *et al*., 2009).

2.2. Gestão do conhecimento

Apesar de mencionado em décadas anteriores por autores como Goerl (1975), Henry (1975), McCaffery (1975), dentre outros, o termo gestão do conhecimento foi popularizado por Stewart em 1991 com a idéia de bem intangível, tornando-se rapidamente num conceito multidisciplinar (BINOTTO, 2005). Nos últimos anos, o termo ganhou notoriedade com a intensificação de pesquisas relacionadas a seu aprofundamento teórico e suas aplicações práticas, focalizando a necessidade de se entender como as organizações trabalham com o conhecimento no desenvolvimento de novos produtos, processos e/ou arranjos organizacionais mais flexíveis, com vista a gerar vantagens competitivas sustentáveis, nascendo destes estudos, uma análise mais aprofundada de como se forma este processo de contínuo de aprendizagem organizacional (DAVENPORT; PRUSAK, 2003; BEHR; NASCIMENTO, 2008; ANTONELLO; GODOY, 2010).

Por gestão do conhecimento, entende-se o conjunto de técnicas e ferramentas facilitadoras dos processos de construção do conhecimento sobre as práticas organizacionais (FIALHO *et al.*, 2006). Desta forma, a gestão do conhecimento é um processo poderoso, pois, diferente dos recursos tradicionais, como terra e capital, este não é fungível, e quanto mais a organização o utiliza, mais novo e abrangente ele fica (MACHADO, 2001).

O conceito de gestão do conhecimento parte da premissa de que todo o conhecimento existente na empresa pertence à organização, e esta pode geri-lo através de processos de criação, gestão, armazenamento e compartilhamento de conhecimentos a todos os interessados; são arquiteturas abertas capazes de captar, trocar, cooperar e transformar experiências e valores movidos por pessoas, tecnologias, sistemas de seleção e criação de redes para a construção e disseminação de espaços capazes de criar aprendizados e gerar vantagens competitivas (E-CONSULTING, 2004; NONAKA, UMEMOTO, SENOO, 1996; SWAN *et al.*, 1999).

Assim, a gestão do conhecimento se apresenta como um processo indispensável a toda e qualquer organização, por torná-las hábeis na flexibilidade de criar, adquirir, transferir e modificar o comportamento organizacional para um novo jeito de administrar, agregando valor e diferencial a processos, produtos ou serviços (SWAN, 1999; NONAKA, 2007; GARVIN, EDMONDSON, GINO, 2008; SCHARF, SORIANO-SIERRA, 2008). Sendo esta, uma dimensão macro de gerenciamento que pode assumir diversas formas em processos de criação e construção de aprendizados, conforme apresentado na figura 1:

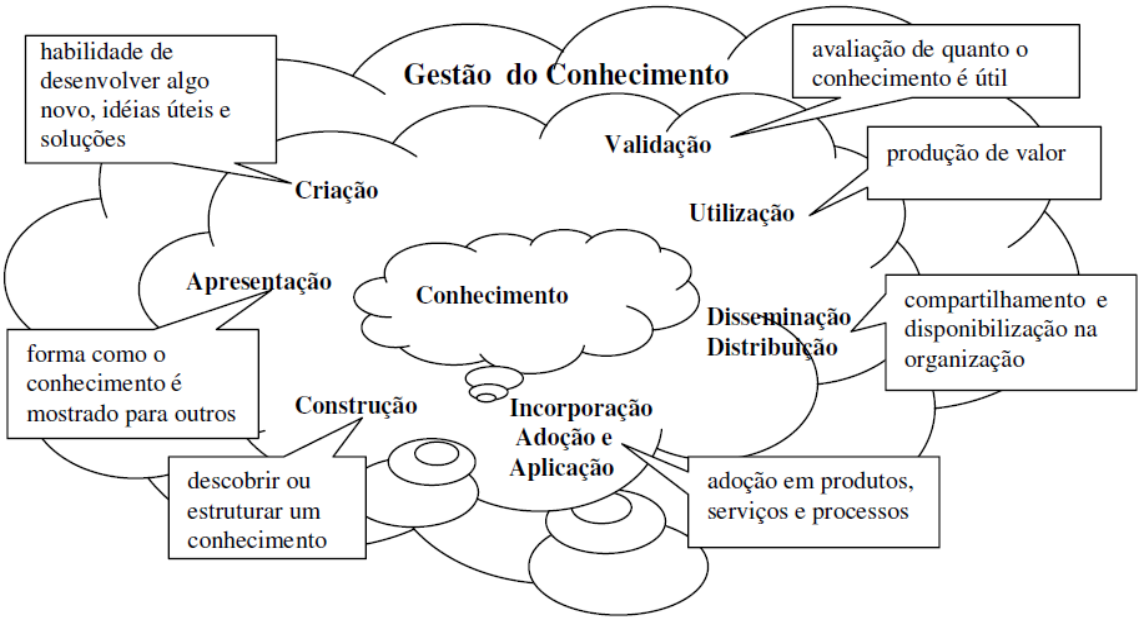

Figura 1 – Contexto da gestão do conhecimento
Fonte: Binotto (2005, p. 39)

2.3. Criação do conhecimento

Criar conhecimentos significa, quase que literalmente, recriar a empresa e todos dentro dela em um processo contínuo de auto-renovação organizacional e pessoal (BELMONTE *et al.*, 2005), assumindo este processo uma visão coletiva e compartilhada (CASTAÑEDA, RÍOS, 2007) capaz de não apenas, criar conhecimentos, mas principalmente, difundi-los na organização como um todo, incorporando-os aos produtos, serviços e sistemas que compõem a organização (NONAKA, TAKEUCHI, 1997; HUTCHINSON, QUINTAS, 2008; PEDRAJA-REJAS, RODRIGUEZ-PONCE, 2008).

É um processo permanente, interativo e vivo, nunca se pode fundar em definições fechadas, nunca é definitivo, a contínua metamorfose ou a natural historicidade dos conceitos é uma regra fundamental (MACHADO, 2001, NONAKA, 2007; SPENDER, 2008).

Segundo Nonaka, Umemoto, Senoo (1996); Nonaka, Takeuchi (1997); Nonaka (2007) criar conhecimentos envolve não apenas aprender com outros ou adquirir conhecimentos externos, mas também construí-lo por si mesmo, muitas vezes exigindo uma interação intensiva e laboriosa entre os diversos membros envolvidos, sendo papel da organização a capacidade de apoiar e estimular as atividades de criação de conhecimentos de indivíduos e grupos através de contextos apropriados capazes de gerar vantagens competitivas frente aos diversos objetivos organizacionais.

Para que a criação de novos conhecimentos contribua aos processos de aprendizagem organizacional, três importantes fatores tornam-se importantes: (1) construção de um ambiente favorável a aprendizagem, (2) processos de aprendizagem práticas, e (3) comportamentos da liderança no suporte à criação de conhecimentos coletivos (GARVIN, EDMONDSON, GINO, 2008; PEDRAJA-REJAS, RODRIGUEZ-PONCE, 2008), sendo estes fatores responsáveis por ampliar, em toda a organização, o conhecimento criado por indivíduos a nível individual, grupal e organizacional, construindo assim, uma rede de conhecimentos organizacionais (SWAN *et al.*, 1999; CASTAÑEDA, RÍOS, 2007; SCHARF, SORIANO-SIERRA, 2008; LOWIK *et al.*, 2012).

Percebe-se, portanto, que criar conhecimentos assume um complexo conjunto de fatores e definições (SVEIBY, 1998), onde mapear estes fatores pode auxiliar na definição de estratégias eficazes para o correto delineamento de como este processo ocorre. Diante disto, diversos autores, baseados nos estudos de Polanyi (1966), consideram haver duas tipologias de conhecimento: os intrínsecos e extrínsecos traduzidos através de formatos tácitos e explícitos, onde o formato tácito (intrínseco) é um tipo de conhecimento baseado em intuições, experiências, percepções e sistemas de idéias; difíceis de serem formalizados, transferidos ou explicados a outras pessoas, por ser algo subjetivo e individual; já o formato explícito (extrínseco) é todo conhecimento passível de codificação e articulação, o que o torna fácil de ser transferido e reutilizado (DAVENPORT; PRUSAK, 2003; NONAKA, UMEMOTO, SENOO, 1996).

O formato tácito é o conhecimento que não pode ser exteriorizado por palavras, é um conhecimento interior, em que prevalece a experiência, o sentimento e o saber fazer de cada pessoa. O formato explícito é o conhecimento transmissível por meio de uma linguagem e/ou escrita formal e clara; esse conhecimento pode ser exteriorizado por ser mais objetivo e comum as demais pessoas (TAVARES, 2010; SILVA, 2004; SCHARF, SORIANO-SIERRA, 2008). A tentativa de representação de conhecimentos tácitos (subjetivos) em conhecimentos explícitos (codificados) se dá através de textos, gráficos, tabelas, figuras, desenhos, diagramas, conhecidos como artefatos do conhecimento (MCINERNEY, 2002).

Como forma de entender o processo de criação do conhecimento, Nonaka; Takeuchi (1997, p.80) apresentam um modelo no qual consideram que conhecimentos se constroem a partir da conversão de conhecimentos tácitos e explícitos através de quatro processos de interação, conforme apresentado na figura 2:

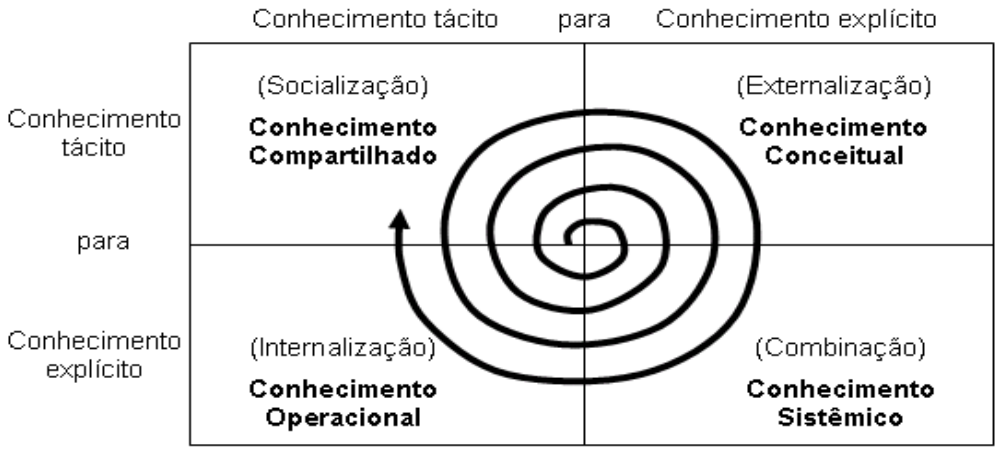

Figura 2 – Espiral do Conhecimento
Fonte: Adaptado de Nonaka; Takeuchi (1997 p. 80-81)

Onde:

✓ **Socialização (do conhecimento tácito em conhecimento tácito):** Pode ser representado pelo conhecimento adquirido através do convívio e da experiência, ou seja, é o processo onde o compartilhamento dos conhecimentos são evidenciados, nota-se que neste processo uma pessoa pode adquirir conhecimento tácito através de outras pessoas, sem o uso de linguagens para esta conversão, que se dá através da observação, imitação, prática e, principalmente, pela experiência. Este processo pode ser entendido como um ambiente de troca de saberes, construído a partir de conhecimentos teóricos (alunos) e práticos (organização), ao qual pode promover um circuito duplo de aprendizado, na medida em que estes conhecimentos são confrontados a partir da vivência e da experiência que os consolida.

✓ **Externalização (do conhecimento tácito em conhecimento explícito)**: O conhecimento é provocado pelo diálogo ou pela reflexão coletiva, combinando dedução com indução. Este processo de criação do conhecimento se apresenta com sendo o mais perfeito, uma vez que o conhecimento tácito (subjetivo) se torna explícito através de linguagem, o que facilita a disseminação dos conhecimentos adquiridos e aperfeiçoados. No entanto, é um processo complexo, pois envolve discrepâncias e lacunas de entendimentos, pela diversidade de reflexão e interação entre os indivíduos (NONAKA, TAKEUCHI, 1997, p. 70). Como exemplo a este processo de conversão do conhecimento, têm-se os manuais de procedimentos das empresas, documento no qual são registrados e formalizados os processos e melhorias dentro do ambiente de trabalho. Aqui evidencia um papel próprio da gestão do conhecimento responsável por captar, armazenar e distribuir o conhecimento a toda organização.

✓ **Combinação (do conhecimento explícito em conhecimento explícito):** Troca e combinação de conhecimentos através de documentos, reuniões, conversas, redes de comunicação computadorizadas, treinamentos, cursos, dentre todos. Este se apresenta como o mais comum e usual, geralmente utilizado em bancos de dados de computadores, treinamentos, cursos e trocas de informações gerenciais. Esta "combinação" de conhecimentos pode gerar novos conhecimentos na medida em que estabelece um acréscimo de informações relevantes ao surgimento de um novo conceito ou produto, podendo ser evidenciado na medida em que haja uma interação entre as partes envolvidas (alunos, instituição de ensino e organização), através da sinergia gerada entre os conhecimentos teóricos e práticos, ao qual podem ser otimizados através de processos formais e específicos de programas de estágio.

✓ **Internalização (do conhecimento explícito em conhecimento tácito):** é o processo de incorporação do conhecimento, "aprender fazendo". Este processo se consolida na medida em que os indivíduos internalizam novos conhecimentos tácitos através das experiências adquiridas com a socialização, externalização e combinação de conhecimentos sob a forma de modelos mentais ou *Know ho*w técnico compartilhado, capaz de gerar um conhecimento coletivo no alinhamento de bases individuais (NONAKA, TAKEUCHI, 1997, p. 71).

O modelo de conversão do conhecimento de Nonaka, Takeuchi (1997) demonstra que todo o processo eficiente de criação do conhecimento passa necessariamente pela interação contínua e dinâmica entre o conhecimento explícito e o conhecimento tácito, fortemente vinculados aos conhecimentos teóricos (explícitos) e os conhecimentos práticos (tácitos), onde isoladamente, estes se tornam limitados e estáticos, pois não permitem a inovação para novas perspectivas, assim como seu compartilhamento no ambiente de trabalho.

O desafio organizacional nestes processos de transferência de conhecimentos passa a ser o de desenvolver sistemas de apoio capazes de transferir os conhecimentos tácitos e explícitos gerados entre universidades, empresas e estagiários para facilitar o processo de aprendizagem (MAGARA, BUKIRWA, KAYIKI, 2011).

Assim, a viabilização do processo de criação do conhecimento organizacional, se inicia na Socialização do conhecimento através da interação e compartilhamento de experiências e modelos mentais dos membros, atingindo num segundo estágio a Externalização, tipo de conhecimento que é provocado pelo diálogo e reflexão coletiva, gerando uma Combinação de conhecimentos sistêmicos causados por esta interação, perfazendo ao final, a Internalização de novos conhecimentos através da prática, com o aprender fazendo (NONAKA, TAKEUCHI, 1997; NONAKA, 2007), gerando níveis avançados de conhecimentos em um ciclo contínuo de trocas e interações para a constante geração e reciclagem de aprendizados organizacionais, conforme apresentado na figura 3:

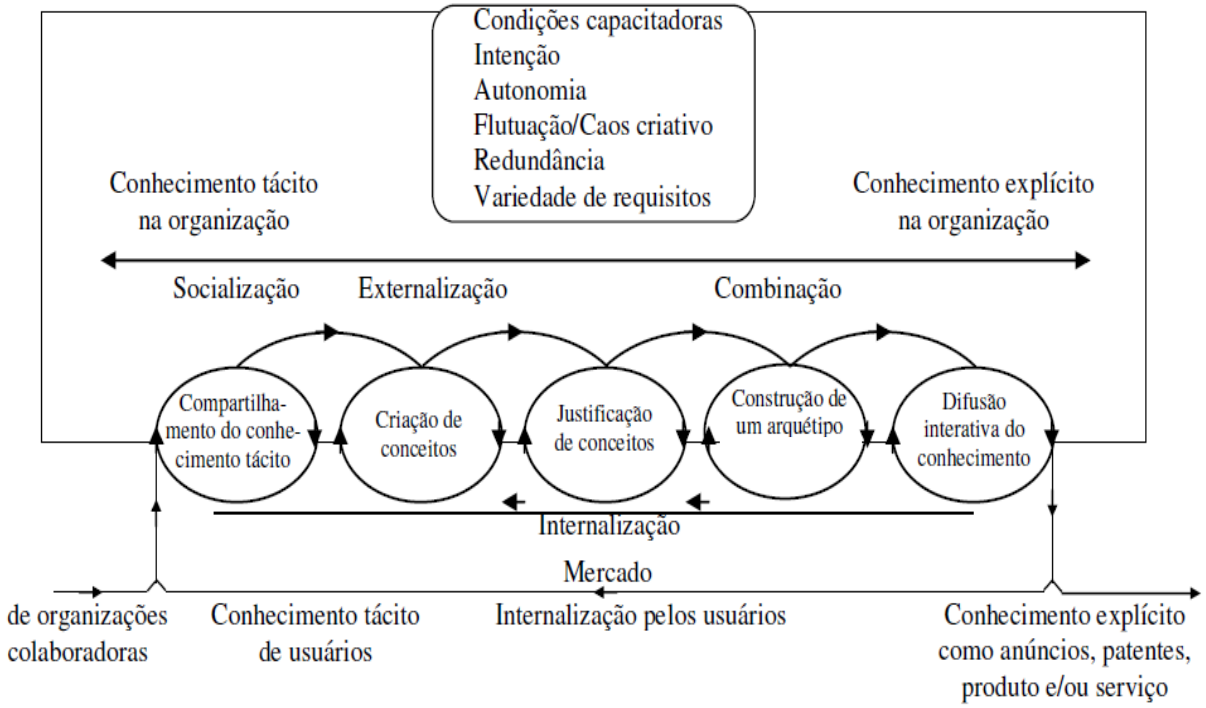

Figura 3 – Cinco fases da criação do conhecimento organizacional
Fonte: Adaptado de Nonaka, Umemoto, Senoo (1996, p. 214)

2.4. Contexto da criação do Conhecimento em MPE's

Nota-se na literatura que diversos fatores contribuem para índices altíssimos de mortalidade das MPE's no Brasil, ligados direta ou indiretamente, a falhas no processo de gestão e criação do conhecimento, como: falta de conhecimento do mercado, controles financeiros, conhecimentos gerenciais, mão de obra qualificada, excessiva informalidade de processos, dentre outras, sendo estas áreas críticas de sucesso (EVANGELISTA *et al.*, 2010; SEBRAE, 2004; HUTCHINSON, QUINTAS, 2008; KRUGLIANSKAS, TERRA, 2003).

Outro importante fator de falhas no processo de criação do conhecimento refere-se a "*excessiva informalidade, pouca atenção à construção da memória organizacional e falta de programas formais para o desenvolvimento das habilidades de seus funcionários*" (KRUGLIANSKAS, TERRA, 2003, p. 13), o que torna a base de conhecimentos das MPE's baixo quando comparadas às grandes organizações, evidenciando uma atenção maior a aprendizagem da força de trabalho como importante processo no desenvolvimento de métodos capazes de gerir os conhecimentos e aumentar a capacidade de absorção de novos métodos de trabalhos necessários à sua sobrevivência e crescimento (GRAY, 2006).

Muitas destas falhas devem-se a ausência de estudos, em níveis acadêmicos, privados e governamentais relacionado às MPE's brasileiras (IBGE, 2003). Além de estruturas limitadas de gestão frente a escassez de recursos humanos, financeiros e materiais enfrentada por estas empresas (FINK, 2001).

Para a maioria MPE's, há uma série de áreas relevantes a criação de conhecimento organizacional, dos quais a gestão por competências e a construção de memória organizacional (formalização de aprendizados) tornam-se fatores essenciais a eficácia dos programas de criação do conhecimento (SILVA, 2004; GRAY, 2006; KRUGLIANSKAS, TERRA, 2003). Assim uma organização pode promover o aprendizado através de processos de meta-competências, permitindo que indivíduos e organizações promovam aprendizados a

partir de uma competência necessária (SPICER, SADLER-SMITH, 2006).

Para que torne possível um sistema eficaz de criação de conhecimento organizacional nas MPE's é preciso integrar pessoas, processos, tecnologias e estrutura organizacional (FINK, PLODER, 2009). Algo possível através de programas de estágio, no qual empresários podem adquirir competências, através de estratégias próprias de seleção de estagiários, segundo suas necessidades mais específicas, socializando conhecimentos, ampliando competências e formalizando processos capazes de encontrar soluções inovadoras e gerar vantagens competitivas de valor (NISHIMURA *et al.*, 2007; SHINYASHIKI, TREVIZAN, MENDES, 2003; SILVA, 2004; SCHARF, SORIANO-SIERRA, 2008).

Desta forma, abordagens para criação de conhecimentos precisam ser vinculados a fins específicos (NEWELL *et al.*, 2009), sendo necessárias estratégias pontuais voltadas a programas de estágio, identificando *a priori* quais seriam as principais competências em que a empresa se mostra carente de conhecimentos (HARRISON, KENNEDY, 1996), assim, uma empresa com dificuldades em vendas pode, por exemplo, buscar alunos com habilidades ligadas a comunicação e marketing, de modo que possam trazer conhecimentos relevantes e práticos do campo acadêmico para o campo empresarial, interagindo experimentações e socializações de conhecimentos teóricos e práticos.

Mas para que este canal transcenda a visão utópica e assuma verdadeiramente ganhos diferenciados com a efetiva criação do conhecimento, algumas estratégias devem ser consideradas na implantação dos programas de estágios como elementos de promoção ao aprendizado organizacional através dos seguintes facilitadores: (1) Promoção de uma cultura organizacional voltada ao aprendizado, (2) Métodos eficazes que facilitem o fluxo de informações, (3) ambiente organizacional voltado à partilha de conhecimentos entre os agentes envolvidos (empresa, instituição de ensino e estagiário) na formação de competências multiculturais através de relações de confiança entre as partes, (4) valorização das pessoas envolvidas neste processo para o amadurecimento da gestão dos conhecimentos gerados (SPICER, SADLER-SMITH, 2006; NISHIMURA *et al.*, 2007; POLAT *et al.*, 2010; ARTIGAS, MIGUEL, 2011; PETERS *et al.*, 2011; MCINERNEY, 2002).

3. METODOLOGIA DE PESQUISA

Após a fundamentação teórica surge como forma complementar de análise aos processos de criação do conhecimento através de programas de estágio, a definição dos caminhos metodológicos propostos neste estudo, assim como os critérios e métodos de pesquisa apresentados nas etapas seguintes.

3.1. Tipo de pesquisa

Trata-se de um estudo descritivo de caráter qualitativo, fundamentado em estudo de casos múltiplos, com coleta de opinião de empresários e estagiários via roteiro estruturado, observando como pontos principais, a forma com que os programas de estágios vêm sendo desenvolvidos em relação a processos de aprendizagem organizacional, identificando possíveis potencialidades e fragilidades que tornem estes processos uma realidade viável ou desafio a ser superado.

Assim a pesquisa tem objetivo analisar as seguintes variáveis: (1) Quais os motivos levam empresários de MPE's a contratar estagiários? (2) Como os programas de estágios vêm sendo gerenciados nas MPE's? (3) É possível evidenciar estratégias de aprendizados nos programas desenvolvidos? (4) Os conhecimentos de alunos-estagiários são gerenciados

através de estruturas formais de gestão? (5) Redes sociais entre empresas, instituições de ensino e estagiário podem ser evidenciadas nestes programas de estágios? (6) Por fim, qual a percepção e avaliação de empresários e estagiários sobre os programas de estágios desenvolvidos?

O propósito das questões (1) e (6) é mapear a percepção de empresários sobre os principais fatores de motivação e avaliação dos programas de estágio; as questões (2), (3) e (4) tem como objetivos identificar a existência de estratégias específicas no gerenciamento de programas de estágio e analisar a simetria entre programas de estágio e aprendizado organizacional, sendo complementada com a questão (5) ao identificar, se na prática, os programas envolvem redes sociais como potencialização de aprendizados.

3.2. Procedimentos metodológicos

A pesquisa foi realizada entre os meses de agosto e setembro de 2011, junto a empresários e estagiários ligados as MPE's que participam de programas de estágio por intermédio do Centro de Integração Empresa – Escola (CIEE) no município de Pouso Alegre-MG. Utilizou-se a base de dados do CIEE – Pouso Alegre, por este ser um órgão específico a promoção e gerenciamento de programas de estágio na região e pela facilidade de identificação e contato ao universo da pesquisa proposta.

A pesquisa foi elaborada através de questionários estruturados para análise de dados qualitativos, realizados com empresários e estagiários para um correto equilíbrio de informações, sendo esta técnica escolhida pela facilidade de levantamento dos dados, preservação da identidade dos agentes pesquisados e pela comodidade que esta técnica oferece em questões relativas a disponibilidade de tempo e influência da pessoa do pesquisador, o que garante maior participação e dados mais fiéis a realidade.

Para o levantamento de dados alguns critérios foram previamente delimitados de modo que as características dos agentes entrevistados (empresários e estagiários) estivessem alinhadas à proposta deste estudo, seja frente a diversidade de conceitos que caracterizam MPE's, assim como as peculiaridades relacionadas a programas de estágio. Entre os critérios estabelecidos nesta pesquisa, destacam-se:

- ✓ Ser MPE de acordo com o enquadramento utilizado pelo SEBRAE (Até 49 funcionários);
- ✓ Possuir estagiários ativos na modalidade extra-curricular de nível técnico ou superior por um prazo mínimo de três meses a data antecedente a pesquisa.

Após o estabelecimento dos critérios citados, foram identificados junto a base de dados do CIEE (Pouso Alegre-MG) 28 MPE's aptas a participarem da pesquisa, do qual apenas 14 empresários aceitaram participar e responder o questionário proposto. De forma análoga, foram identificados 33 estagiários que atenderam os critérios pré-estabelecidos, dos quais, após contato pessoal e telefônico somente 11 responderam os questionários no tempo estabelecido para a análise e descrição dos dados, o que corresponde a uma taxa de resposta de 50% das empresas e 33,3% dos estagiários identificados.

Cabe destacar que o propósito deste estudo não é generalizar os resultados a todo o universo dos programas de estágio realizados em MPE's, mas proporcionar uma identificação de possíveis fatores que influenciam o fomento destes programas à realidade das Micro e Pequenas empresas, permitindo levantar hipóteses específicas a outros trabalhos futuros.

4. ANÁLISE DOS RESULTADOS

A primeira questão levantada na pesquisa buscava identificar os principais motivos

que levaram as empresas a contratar um estagiário, estando os empresários (as) pesquisados livres a citar quantas motivações julgassem necessárias, sendo identificadas ao final, que a maioria dos empresários de MPE's buscam nos programas de estágios os seguintes objetivos: Preocupação com a redução de custos (50%); Facilidade de contratação (38%); Busca por um tipo de mão de obra qualificada (31%); Prática de responsabilidade social para com estudantes (31%); seguidos por Oportunidade de novos aprendizados (19%).

Estes dados permitem identificar que apesar das MPE's começarem a preocupar com a criação do conhecimento e a buscar nos programas de estágio um canal para promoção deste aprendizado, a redução de custos e facilidade de contratação ainda continua sendo o maior atrativo para grande parcela das empresas pesquisadas, o que em outras palavras vem demonstrar que o estagiário continua a ser visto, para a maioria das empresas, como um tipo de mão de obra barata e não como um programa de recursos humanos estratégico para promoção de novos conhecimentos e aprendizados.

Conforme apresenta a Lei 11.788/08, os programas de estágio devem possuir características próprias de supervisão, no qual, é papel dos supervisores (empresa e instituição de ensino) agir como facilitadores e dinamizadores de contextos da aprendizagem, mas será que isto vem sendo praticado na realidade? Nos dados apresentados pela pesquisa, identificou-se que apenas (19%) das empresas pesquisadas afirmaram gerenciar e supervisionar seus estagiários através de planos e estratégias próprias, estando o restante das empresas pesquisadas gerenciando estes programas, unicamente através dos agentes de integração (31%), não assumindo nenhum tipo de supervisão ou gerenciamento específico, tratando estagiários da mesma forma que seus funcionários (38%), seguidos por (38%) que afirmam gerenciar seus estagiários através de conversas informais sem o uso de métodos previamente desenvolvidos.

Estes dados vêm ao encontro da percepção dos estagiários no qual (46%) dos pesquisados disseram que são tratados da mesma forma que os demais funcionários da empresa, sem estratégias e planos específicos para seu acompanhamento; (31%) disseram que este gerenciamento e supervisão são feitos unicamente por intermédio do CIEE (agente de integração) o que na prática se mostra insuficiente, devido a ausência da proximidade entre as partes; (23%) disseram que são gerenciados e supervisionados através de conversas informais sem o uso de métodos previamente desenvolvidos; e por fim apenas (15%) afirmaram que a empresa gerencia e supervisiona suas atividades através de planos e estratégias específicas.

Mas há de destacar que apesar das fragilidades e limitações identificadas, uma parcela considerável das empresas pesquisadas demonstra utilizar estes programas como processo de aprendizado, dos quais (93,75%) dos empresários pesquisados afirmam buscar desenvolver novos aprendizados com os estagiários, e para todos eles (100%), os estagiários contribuem com melhorias no ambiente de trabalho, fato este que corrobora pela afirmação de (92%) dos estagiários pesquisados no qual dizem que as empresas buscam aprender ainda que parcialmente com o trabalho desenvolvido por eles dentro do ambiente de trabalho.

Percebe-se por esta informação, que as empresas ainda que inconscientemente, começam a utilizar os programas de estágio para trocarem conhecimentos e usufruir dos aprendizados gerados no convívio com os estagiários, confirmando a importância destes programas na geração de novos aprendizados, conforme depoimento de um empresário entrevistado *"... os estagiários podem nos fornecer atualizações constantes, principalmente teóricas, pois estão em contato direto na universidade com aquilo que é novo, o que nos possibilita aprender novas linguagens, métodos e novas tecnologias"*. Diz outro empresário: *"... a empresa lucra sempre ao unir a experiência de seus colaboradores com a ousadia, reciclagem e atualizações que um estagiário traz consigo [...] eles sempre têm sugestões de melhorias de algum processo ou problema, pois estão atualizados com o mercado"*.

Estes depoimentos demonstram a importância que os estagiários podem assumir na promoção de novos aprendizados no ambiente de trabalho, pois, *"os estagiários têm um potencial muito grande e com isto trazem novos conhecimentos e sugestões, muitas vezes aceitos pela empresa"* analisa uma empresária pesquisada.

Outro ponto de destaque evidenciado pela pesquisa indica que todas as empresas pesquisadas informaram que seus estagiários têm liberdade para propor novas idéias e sugestões no ambiente de trabalho, onde esta interação se consolida, principalmente, através de reuniões periódicas (69%) e conversas rotineiras informais (31%).

Mas ao analisar sobre a forma com que as empresas gerenciam estas idéias, nota-se semelhanças nas percepções dos empresários e estagiários, a maioria deles, ou seja, (63%) na percepção de empresários e (62%) na percepção dos estagiários, dizem que as idéias são testadas, porém não formalizadas, contribuindo, em muitos casos, para perdas de informações e conhecimentos úteis aos processos organizacionais.

Completando o estudo, (31%) dos empresários e estagiários dizem estudá-las e formalizá-las, quando necessário, em manuais de procedimento, e por fim, apenas (6%) dos empresários (as) e estagiários (as) dizem que dificilmente surgem idéias que podem ser absorvidas na empresa o que comprova, ainda que subjetivamente, a eficácia destes programas como canal de promoção a novos aprendizados.

Um ponto interessante abordado na pesquisa se refere ao incentivo das empresas em estimular seus estagiários a buscarem conhecimentos externos, como nas instituições de ensino, onde a maior parte delas (75%) dizem estimular seus estagiários a interagir com novas fontes de informações, principalmente, nas universidades, dados estes que acompanham a percepção dos estagiários (69%) no qual também afirmaram este estímulo, seguidos por (25%) dos empresários e (31%) dos estagiários que dizem não incentivar ou serem incentivados, respectivamente, a buscarem informações externas ao ambiente de trabalho.

Por fim, segundo a avaliação geral dos empresários de MPE's, os programas de estágios se apresentam como sendo importantes e valiosos para a empresa, por representar um projeto estratégico na moldagem e descoberta de novos talentos (31%); possibilidades de geração de conhecimentos e baixos custos operacionais (31%); por trazerem ganhos de produtividade (23%), seguidos por se mostrarem um programa motivante na busca por novos aprendizados (15%). Para os estagiários pesquisados esta percepção se destaca por apresentar um canal que possibilita aprendizados mútuos as partes envolvidas (69%); modelar e descobrir novos talentos (15%) e por fim, que estes programas servem apenas como contratação de mão de obra barata (8%) ou que na prática não funcionam (8%).

5. CONCLUSÃO

Apesar dos avanços identificados na pesquisa sobre a possibilidade de aprendizado através de programas de estágio e o incentivo dos empresários em estimular seus estagiários a buscarem novas informações em ambientes externos ao local de trabalho, os resultados gerais da pesquisa corrobora com os conceitos de Nishimura *et al.* (2007); Polat *et al.* (2010), de que os programas de estágio, na prática, apresentam uma diversidade de barreiras que inibem o fomento de aprendizados, pois são vistos por grande parcela das MPE's como um tipo de mão de obra barata e como um processo que ainda enfrenta forte resistência em criar redes sociais de cooperação como elementos de aprendizados.

Como fatores dificultadores deste processo de criação do conhecimento, percebe-se que a busca por redução de custos e facilidades de contratação, ausência de estratégias específicas à criação de competência centrais e supervisão atuante, contribuem para as

fragilidades destes programas. A informalidade também se mostra um limitador importante ao processo de criação do conhecimento em MPE's, o que corrobora com os estudos de Hutchinson, Quintas (2008); Kruglianskas, Terra (2003) ao citarem que os principais motivos de falhas em processos de gestão do conhecimento nas pequenas empresas são caracterizadas pela excessiva informalidade e ausência de processos formais de criação, armazenamento, disseminação e avaliação dos aprendizados gerados, além de planos específicos para o desenvolvimento de competências essenciais a gestão estratégica de recursos humanos.

Os quais na visão de Sato (2001) deve assumir as seguintes dimensões:

> Concepção comum de conhecimento, automatização de procedimentos, melhoria nos treinamentos, acompanhamento dos estagiários novatos, experiência no desenvolvimento de projetos, rodízio de funções, sistema de reconhecimento, sistema de avaliação da GC, identificação do conhecimento crítico e novos quadros teóricos através de comunidades de práticas (p. 117).

Outros autores também sugerem procedimentos específicos à eficácia deste processo, tais como: (1) ambiente de troca de informações através da reflexividade entre conhecimentos teóricos e práticos (FÁTIMA JOAQUIM *et al.*, 2011), (2) proposta de estágio baseada em objetivos e desafios que motivem e induzem os estagiários a buscar conhecimentos externos, principalmente no campo acadêmico em conversas com professores, uso de laboratórios e busca por inovações, (3) supervisão constante, (4) apoio e valorização pessoal, profissional e financeiro, formando redes de relacionamento com laços fortes e fracos, envolvendo estudantes, professores, empresas e instituições de ensino, capazes de promover conhecimentos úteis a organização, (5) maior atenção ao conhecimento tácito adquirido através dos vínculos formados (SWAN *et al.*, 1999; LOWIK *et al.*, 2012).

Remetendo ao modelo de conversão do conhecimento de Nonaka e Takeuchi (1997), percebe-se que o processo de socialização entre MPE's, instituições de ensino e estagiários, através de redes sociais, permite a criação de conhecimentos na medida que conhecimentos tácitos, relacionados a habilidades teóricas (estagiário) se une a habilidades práticas (ambiente de trabalho), promovendo aprendizados múltiplos as partes envolvidas. Já o processo de externalização, se torna importante a medida que conhecimentos tácitos são traduzidos em conhecimentos explícitos através de mecanismos de formalização, resolvendo grande parte de falhas identificadas por Hutchinson, Quintas (2008); Kruglianskas, Terra (2003) relacionadas a informalidade destes programas em MPE's. Na fase de combinação evidencia-se a importância de sistemas de avaliação, treinamentos e projetos específicos de aprendizagem, envolvendo estagiários e instituições de ensino no aperfeiçoamento de conhecimentos explícitos que agreguem valor a processos organizacionais. Por fim, na internalização a criação de conhecimento torna-se possível através da prática envolvida nos processos de socialização, externalização e combinação, transformando conhecimentos individuais em coletivos através do "aprender fazendo", alcançando níveis avançados de competitividade, a cada vez que esta espiral do conhecimento é estimulada e potencializada.

Diante dos assuntos aqui abordados, percebe-se que a criação de conhecimento através de programas de estágio se aproxima mais de um desafio do que uma realidade, no qual espera-se com este estudo contribuir para uma conscientização prática à empresários de MPE's para o fomento destes programas com vista a benefícios que transcendem os interesses econômicos de "mão de obra barata", despertando a necessidade de estratégias específicas de seleção, gestão, envolvimento e avaliação de alunos-estagiários através de habilidades pontuais a realidade de cada organização.

Ademais, diante dos objetivos centrais propostos e dos fundamentos teóricos e empíricos aqui apresentados, conclui-se que os processos de criação do conhecimento podem ser úteis a MPE's ao lidar com diversos fatores relacionados as principais causas de

mortalidade precoce destes estabelecimentos, conforme apresentados por (EVANGELISTA *et al.*, 2010; SEBRAE, 2004; HUTCHINSON, QUINTAS, 2008; KRUGLIANSKAS, TERRA, 2003). Ficando evidente que o sucesso destes programas depende das redes sociais criadas entre instituições de ensino, alunos e empresas, de modo que sejam motivados e validados com uma estratégia viável de competitividade (MAGARA, BUKIRWA, KAYIKI, 2011).

Assim, espera-se que MPE's carentes de competências gerenciais, desenvolvem, por exemplo, programas com alunos de Administração; já outras carentes em competências financeiras ou mercadológicas, busquem desenvolver programas com alunos ligados a finanças ou marketing, respectivamente, seguindo um ciclo de socialização, externalização, combinação e internalização de conhecimentos para promoção de novos aprendizados e competências centrais a construção de vantagens competitivas.

Por fim, não se pretende com este estudo esgotar o assunto e apresentar um método prescritivo para criação de conhecimentos através de programas de estágios, muito menos resolver as tristes estatísticas de mortalidades precoces de MPE's, unicamente através da proposta aqui apresentada, espera-se sim, ampliar o foco a novos estudos e debates de processos organizacionais aplicáveis a realidade de MPE's, ajudando gestores e empreendedores a refletir sobre estratégias alternativas de gestão como um desafio viável a construção de uma realidade futura que permita a este segmento alcançar novos patamares de competitividade através da reinvenção de processos criativos e organizacionais.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ANTONELLO, Claudia Simone; GODOY, Arilda Schmidt. **A Encruzilhada da Aprendizagem Organizacional: uma Visão Multiparadigmática**. RAC, Curitiba, v. 14, n. 2, art. 7, p. 310-332, Mar./Abr. 2010.

ARSENIJEVIC, J. **Methodology for assessment of knowledge management in higher education institutions.** African Journal of Business Management, v. 5, n. 8, p. 3168-3178, 2011.

ARTIGAS, D. O. R.; BONAGURO, L. E. M.; RIVERO, D. R. **A proposal for knowledge management in small and medium enterprise: An ispace in ITC/IS**. Revista da Micro e Pequena Empresa, v. 3, n. 2, p. 120-143, 2011.

ARTIGAS, D. O. R.; MIGUEL, F. J. P. **Análisis de Madurez de la gestión del capital intelectual en la pequeña y mediana empresa latino americana**. Revista da Micro e Pequena Empresa**,** v. 5, n. 3, p. 40-60, 2011.

BEHI, R.R.; NASCIMENTO, S.P. **A gestão do conhecimento como técnica de controle: uma abordagem crítica da conversão do conhecimento tácito em explícito**. Cadernos Ebape, v.6, n.1, mar., 2008.

BELMONTE, D. L. et al. **A gestão do conhecimento nas pequenas e médias empresas brasileiras**. Publicatio Ciências Humanas, Lingüistica, Letras e Artes, v. 13, n. 2, 2005.

BINOTTO, E. **Criação de conhecimentos em propriedades rurais no Rio Grande do Sul, Brasil e em Queensland, Austrália**. Tese de Doutorado, Programa de Pós Graduação em Agronegócio, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2005.

BRASIL. Lei nº 11.788, de 25 de setembro de 2008. Dispõe sobre o estágio de estudantes e dá outras providências. **Diário Oficial da União**, Brasília, 26 de setembro de 2008.

CASTAÑEDA, D. I.; RÍOS, M. F. **Validación de una escala de niveles y condiciones de aprendizaje organizacional.** Universitas Psychologica, n. 002, p. 245-254, 2007.

DAVENPORT, T. H.; PRUSAK, L. **Conhecimento empresarial: como as organizações gerenciam o seu capital intelectual**. Tradução: Lenke Peres, Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

DRUCKER, P. F. **Sociedade Pós-capitalista**. São Paulo: Pioneira, 1999.

E-CONSULTING. **A gestão do conhecimento na prática**. HSM Management v. 42, p. 53-60, 2004.

EVANGELISTA, P. et al. **The Adoption of Knowledge Management Systems in Small Firms.** Electronic Journal of Knowledge Management**,** v. 8, n. 1, p. 33-42, 2010.

FÁTIMA JOAQUIM, N. et al. **Estágio Docência: um Estudo no Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal de Lavras**. Revista de Administração Contemporânea - RAC, 2011.

FIALHO, F. A. P.; et. al.. **Gestão do conhecimento e aprendizagem: as estratégias competitivas da sociedade pós-industrial**. Florianópolis: Visual Books, 2006.

FINK, D. **Knowledge management in small and medium sized professional accounting firms: Progress and challenges**. Wirtschaftsinformatik, v. 43, n. 5, p. 487-496, 2001.

FINK, K.; PLODER, C. **Knowledge management toolkit for SMEs**. International Journal of Knowledge Management (IJKM), v. 5, n. 1, p. 46-60, 2009.

GARVIN, D. A.; EDMONDSON, A. C.; GINO, F. **Is yours a learning organization?** Harvard Business Review, v. 86, n. 3, p. 109, 2008.

GRAY, C. **Absorptive capacity, knowledge management and innovation in entrepreneurial small firms.** International Journal of Entrepreneurial Behaviour and Research, v. 12, n. 6, p. 345-360, 2006.

GUEDES, V. G. F.; DUARTE, E. G. **Novos modos de construção do conhecimento: uma reflexão aplicada à organização**. Cadernos de Ciência & Tecnologia, v. 17, n. 3, p. 83-107, 2000.

HARRISON, R.; KENNEDY, P. L. **A framework for implementing agribusiness internship programs**. Agribusiness, v. 12, n. 6, p. 561-568, 1996.

HUTCHINSON, V.; QUINTAS, P. **Do SMEs do knowledge management? Or simply manage what they know?** International Small Business Journal, v. 26, n. 2, p. 131-154, 2008.

IBGE. **As micro e pequenas empresas comerciais e de serviços no Brasil 2001**. Estudos e Pesquisas: Informação Econômica, n. 1, Rio de Janeiro: IBGE, 2003.

KRUGLIANSKAS, I.; TERRA, J. C. C. **Gestão do Conhecimento em pequenas e médias empresas**. Rio de Janeiro: Campus, 2003.

LOWIK, S. et al. **Strong Ties as Sources of New Knowledge: How Small Firms Innovate through Bridging Capabilities.** Journal of Small Business Management, v. 50, n. 2, p. 239-256, 2012.

MACHADO, N. J. **A Universidade e a organização do conhecimento: a rede, o tácito, a dádiva**. Estudos avançados, 2001, vol.15, no. 42.

MAGARA, E.; BUKIRWA, J.; KAYIKI, R. **Knowledge Transfer through Internship: The EASLIS Experience in Strengthening the Governance Decentralisation Programme in Uganda**. African Journal of Library, Archives & Information Science, v. 21, n. 1, p. 29-40, 2011.

MCADAM, R.; MCCREEDY, S. **A critical review of knowledge management models**. The Learning Organization, v. 6, n. 3, p. 91-101, 1999.

MCINERNEY, C. **Knowledge management and the dynamic nature of knowledge**. Journal of the American Society for Information Science and Technology, v. 53, n. 12, p. 1009-1018, 2002.

NEWELL, S. et al. **Managing knowledge work and innovation**. Palgrave Macmillan, 2009.

NISHIMURA, A. T. et al. **Expectativas e satisfação dos alunos de graduação em Administração da FEA-USP/SP em relação aos estágios**. Revista de Gestão USP, 2007.

NONAKA, I. **The knowledge-creating company**. Harvard Business Review**,** v. 85, n. 7-8, 2007.

NONAKA, I.; TAKEUCHI, H. **Criação de conhecimento na empresa.** Como as empresas japonesas geram a dinâmica da inovação. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

NONAKA, I.; UMEMOTO, K.; SENOO, D. **From information processing to knowledge creation: A paradigm shift in business management.** Technology in Society, v. 18, n. 2 SPEC. ISS., p. 203-218, 1996.

PEDRAJA-REJAS, L.; RODRIGUEZ-PONCE, E. **Leadership styles, knowledge management and strategy design: An empirical study in small and medium-sized firms.** Interciencia, v. 33, n. 9, p. 651-657, 2008.

PETERS, H. J. et al. **Multicultural environments of academic versus internship training programs: Lessons to be learned.** Journal of Multicultural Counseling and Development, v. 39, n. 2, p. 114-124, 2011.

POLANYI, M. **The tacit dimension**. New York: Doubleday New York, 1966.

POLAT, Z. et al. **Internship education analysis of vocational school students.** Procedia - Social and Behavioral Sciences, v. 2, n. 2, p. 3452-3456, 2010.

POPADIUK, S.; CHOO, C. W. **Innovation and knowledge creation: how are these concepts related?** International Journal of Information Management, v. 26, n. 4, p. 302-312, 2006.

RODRÍGUEZ-PONCE, E. et al. **Gestión del conocimiento, liderazgo, diseño e implementación de la estrategia: Un estudio empírico en pequeñas y medianas empresas.** Revista chilena de ingeniería, v. 18, n. 3, p. 373-382, 2010.

SATO, G. Y. **Gestão do conhecimento aplicada na integração de estagiários novatos no núcleo de pesquisa em engenharia simultânea do CEFET-PR: diagnóstico e recomendações**. Dissertação de Mestrado, Centro Federal de Educação Tecnológica do Paraná, Programa de Pós Graduação em Tecnologia, Curitiba, 2001.

SCHARF, E. R.; SORIANO-SIERRA, E. J. **A gestão do conhecimento eo valor percebido: estratégia competitiva sustentável para a era do conhecimento.** Journal of Information Systems and Technology Management, v. 5, n. 1, p. 87-108, 2008.

SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÁS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS. **Fatores condicionantes e taxas de mortalidade de empresas no Brasil**. SEBRAE, Brasília, 2004.

SHINYASHIKI, G. T.; TREVIZAN, M. A.; MENDES, I. A. C. **Sobre a criação e a gestão do conhecimento organizacional.** Revista Latino-Americana de Enfermagem, v. 11, n. 4, p. 499-506, 2003.

SILVA, S. L. **Gestão do conhecimento: uma revisão crítica orientada pela abordagem da criação do conhecimento**. Ci. Inf, v. 33, n. 2, p. 143-151, 2004.

SPENDER, J. C. **Organizational learning and knowledge management: Whence and whither?** Management Learning, v. 39, n. 2, p. 159-176, 2008.

SPICER, D. P.; SADLER-SMITH, E. **Organizational learning in smaller manufacturing firms.** International Small Business Journal, v. 24, n. 2, p. 133-158, 2006.

STANO, R. C. M. T.; LEITE, V. F. **A Teoria da gestão do conhecimento sob um olhar construtivista.** *In*: Anais do 4º Simpósio Internacional de Gestão de Documentos. Curitiba, 2001.

SVEIBY, K. E. **A nova riqueza das organizações**. Rio de Janeiro: Campus. 1998.

SWAN, J. et al. **Knowledge management and innovation: networks and networking.** Journal of Knowledge Management, v. 3, n. 4, p. 262-275, 1999.

TAVARES, W. R. **Gestão do Conhecimento, Educação e Sociedade do Conhecimento**. 1 ed. São Paulo: Ícone, 2010.