

UNIVERSIDADE FEDERAL DE MINAS GERAIS  
ESCOLA DE CIÊNCIA DA INFORMAÇÃO

KEYLOM EMANUEL SOUZA BEBIANO

**ANÁLISE DE CONHECIMENTO TÁCITO DOS ESTAGIÁRIOS NO SETOR  
PÚBLICO**

Belo Horizonte

2019

KEYLOM EMANUEL SOUZA BEBIANO

**ANÁLISE DE CONHECIMENTO TÁCITO DOS ESTAGIÁRIOS NO SETOR  
PÚBLICO**

Monografia apresentada ao programa de Especialização do Núcleo de Informação Tecnológica e Gerencial – NITEG, no curso Especialização Gestão Estratégica da Informação da Escola de Ciência da Informação, da Universidade Federal de Minas Gerais, como requisito para a obtenção do certificado de Especialista em Gestão Estratégica da Informação.

Linha de Pesquisa: Gestão da Informação e do Conhecimento

Orientador: Mauro Araújo Câmara

BELO HORIZONTE

2019

Ficha catalográfica: elaborada pela biblioteca da ECI

Será impressa no verso da folha de rosto e não deverá ser contada.



**Universidade Federal de Minas Gerais**  
**Escola de Ciência da Informação**  
**Programa de Pós-Graduação em Ciência da Informação**

Trabalho de Conclusão de Curso de Especialização Gestão Estratégica da Informação intitulado **Especialista em Gestão Estratégica da Informação**, de autoria de **Keylom Emanuel Souza Bebiano**, aprovada pela banca examinadora constituída pelos seguintes professores:

---

**Dr. Mauro Araújo Câmara**  
Curso Gestão Estratégica da Informação  
Escola de Ciências da Informação – UFMG  
Orientador

---

**Prof. Dr. Cláudio Paixão Anastácio de Paula**  
Coordenador do Curso Gestão Estratégica da Informação  
Escola de Ciências da Informação – UFMG

Data de aprovação: Belo Horizonte, 07 de fevereiro de 2019

## **DEDICATÓRIA**

Dedico este trabalho á Jane, Maria Eduarda e Isabela.

## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço a Deus por ter me abençoado e conduzido até a conclusão do trabalho.

Agradeço a meus pais pela atenção, carinho, incentivo são exemplos que seguirei por toda a minha vida.

Agradeço a minha esposa que sempre esteve ao meu lado e compreendeu minhas aflições e angústias. E o meu muito obrigado em especial pela paciência e cumplicidade.

As minhas filhas Maria Eduarda e Isabela, que essa conquista seja exemplo para vocês.

A meus irmãos, primos e demais familiares que entenderam meu cansaço, minhas ausências e incentivaram me.

Agradeço ao Mauro Câmara, meu orientador, que acreditou e apoiou muito no desenvolvimento do trabalho.

Ao meu amigo Pedro pelo apoio.

Agradeço a todos que fizeram parte desse trabalho.

Metanoia

## RESUMO

O mercado de trabalho vem apresentando mudanças que exigem, cada vez mais, qualificação e formação acadêmica dos profissionais e umas das etapas para a formação de profissionais é o período de estágio. Nesse sentido, esta pesquisa procurou investigar e analisar a existência de mecanismos de gestão do conhecimento produzido pelos estagiários em um órgão público. Para atingir os objetivos foram utilizadas entrevistas semiestruturadas, com os supervisores de estágio, funcionários da Secretaria Municipal de Assistência Social, Segurança Alimentar e Cidadania, com adequação de acordo com o desenvolvimento do trabalho. A fundamentação teórica baseou-se nos conceitos da gestão do conhecimento, conhecimento tácito e conhecimento explícito. Observou-se que não existem mecanismos de gestão do conhecimento, na análise realizada com os dados coletados nas entrevistas. Concluiu-se que todo o conhecimento tácito produzido pelos estagiários não é gerido e se perde com a saída desses profissionais em início de carreira.

**Palavras-chave:** Conhecimento tácito. Gestão do conhecimento tácito. Estagiário. Gestão do conhecimento. Setor público.



## **ABSTRACT**

The job market has been presenting changes that require more and more qualification and academic training of the professionals and one of the steps for professional training is the probationary period. Therefore this research tried to investigate and analyze the existence of management mechanisms for knowledge produced by trainees in a public agency. To achieve the goals semi-structured interviews were used with supervisors of internship, employees of the Municipal Department of Social Assistance, Food and Citizenship, with some adaptation according to the development of the job. The theoretical basis was based on the concepts of knowledge, tacit knowledge and explicit knowledge. It was noticed that there aren't mechanisms of knowledge management in the analysis performed with the data collected in the interviews. It was concluded that all tacit knowledge produced by the trainees is not something managed and it is lost as these professionals leave to start a carrer.

**Keywords:** Tacit knowledge. Management of tacit knowledge. Intern. Knowledge management. Public sector.

## **LISTA DE ABREVIATURAS**

CoP - Comunidades de Prática

CRAS - Centro de Referência da Assistência Social

CREAS - Centro Especializados de Assistência Social

GC - Gestão do Conhecimento

GEVIF/ Estágio - Gerência de Gestão de Ingresso e da Vida Funcional

LOAS - Lei Orgânica da Assistência Social

NOB - Norma Operacional

PBH - Prefeitura Municipal de Belo Horizonte

PNAS - Política Nacional de Assistência Social

SMASAC – Secretaria Municipal de Assistência Social, Segurança Alimentar e Cidadania

SUAS - Sistema Único de Assistência Social

SUASS - Subsecretaria Assistência Social

## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO.....</b>	<b>14</b>
<b>1.1</b>	<b>PROBLEMA .....</b>	<b>16</b>
<b>1.2</b>	<b>OBJETIVOS .....</b>	<b>16</b>
<b>1.2.1</b>	<b>Objetivo específicos.....</b>	<b>16</b>
<b>1.3</b>	<b>JUSTIFICATIVA .....</b>	<b>17</b>
<b>1.4</b>	<b>ESTRUTURA DO TRABALHO .....</b>	<b>17</b>
<b>2</b>	<b>GESTÃO DO CONHECIMENTO .....</b>	<b>19</b>
<b>2.1</b>	<b>ESTÁGIO.....</b>	<b>23</b>
<b>2.2</b>	<b>ASSISTÊNCIA SOCIAL .....</b>	<b>24</b>
<b>3</b>	<b>METODOLOGIA.....</b>	<b>14</b>
<b>4</b>	<b>APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS.....</b>	<b>16</b>
<b>5</b>	<b>CONCLUSÕES.....</b>	<b>22</b>
	<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>25</b>
	<b>APÊNDICE 1.....</b>	<b>28</b>

## 1 Introdução

O mercado de trabalho vem apresentando mudanças que exigem cada vez mais dos profissionais, qualificação e formação acadêmica. Como destaca Chiavenato (2014), essa transformação vem ocorrendo em função do “mundo em acelerada mudança, o impacto do desenvolvimento tecnológico, as novas formas de organização e configuração empresarial, novos produtos e serviços e novos processos de trabalho”. (CHIAVENATO, 2014, p. 84). É comum que, diante dessas mudanças, as pessoas procurem se qualificar.

Os indivíduos que buscam sua inserção no mercado de trabalho e corporativo tendem a passar, em sua maioria, por um processo de evolução em sua carreira profissional. Inicialmente, vindo a ser estagiários e, posteriormente, se tornam profissionais em início de carreira. Uma das estratégias adotadas é procurar cursos profissionalizantes e cursos de formação superior.

Ao se inserir no mercado de trabalho por meio de estágio, o indivíduo tem a oportunidade de empregar na prática o que foi apreendido e absorvido por meio de seus estudos e essa fase de estágio é muito importante na formação de profissionais.

O processo de aprendizagem do ser humano se dá por toda a sua vida, possibilitando o desenvolvimento e a geração de conhecimento. A prática profissional é parte importante deste processo. Segundo Caravantes e Pereira (1985, p. 6), aprendizagem é o “resultado da prática e da experiência crítica e que produz uma mudança relativamente permanente no comportamento”. A aprendizagem se divide em saber fazer (*know-how*) e saber o porquê (*know-why*) (KIM, 1993).

Sendo assim, para que o estagiário se desenvolva é necessário que ele faça conexão entre a prática do saber fazer e os conceitos do saber o porquê, promovendo a integração do aprendizado e do conhecimento que ele adquire na sala de aula e a prática que ele terá no ambiente corporativo.

Levando em consideração a importância do estágio na formação de um profissional, esta pesquisa procura identificar qual é a visão das organizações acerca do gerenciamento do conhecimento produzido pelos estagiários, por meio da prática realizada no estágio. Os estagiários aprendem e desenvolvem conhecimento tácito, aquele conhecimento que se adquire ao se envolver em uma determinada tarefa, ou seja, praticando (NONAKA e TAKEUCHI, 1997), diferentemente do

conhecimento explícito, que é todo aquele conhecimento que se pode transcrever e converter em documentos e instruções. Segundo Nonaka e Takeuchi (1997, p76) “o conhecimento codificado é facilmente armazenado e distribuído”.

O problema que se percebe, e que esta pesquisa pretende investigar, é que, quando se chega na etapa final do estágio, pode ocorrer a efetivação ou não do estagiário no quadro de colaboradores da organização. Caso o estagiário não seja efetivado, o conhecimento tácito que ele desenvolveu servirá para sua vida profissional. Contudo, se a empresa na qual o indivíduo estagiou não realizar uma gestão de conhecimento tácito voltada para os estagiários, ela poderá perder esse tipo de conhecimento desenvolvido por ele.

Para analisar a existência ou não de uma gestão de conhecimento tácito voltada aos estagiários, foi selecionada uma instituição pública como objeto de pesquisa e análise. A instituição escolhida para o estudo de caso foi a Secretaria Municipal de Assistência Social, Segurança Alimentar e Cidadania – SMASAC, da Prefeitura Municipal de Belo Horizonte – PBH pelo fato de ser o ambiente profissional do autor deste trabalho. Atualmente, a SMASAC conta com três Subsecretarias. Foi selecionada para a pesquisa a Subsecretaria Assistência Social - SUASS.

A Gestão do Conhecimento (GC), área de pesquisa na qual este trabalho se insere, ajuda a criar meios de gerir o conhecimento de uma organização. Desenvolve também mecanismos que propiciam a criação, codificação e compartilhamento de conhecimento interno e externo de uma instituição, conforme GASPARINI (2014).

Com base nessa referência teórica, este estudo procura identificar se é utilizado algum mecanismo de gestão para estagiários que atuam em organizações dos setores públicos.

O autor da pesquisa é funcionário da Prefeitura de Belo Horizonte e tem observado que o conhecimento tácito dos estagiários se perde devido a inexistência de uma gestão de conhecimento tácito voltada para os estagiários. Nesse sentido a pesquisa pretende identificar se existe uma gestão de conhecimento tácito voltada para os estagiários.

## 1.1 Problema

O uso de estagiário em instituições e mercados corporativos é uma prática comum e que beneficia as duas partes: o estagiário tem a oportunidade de adquirir experiência e a instituição/corporação contrata uma mão de obra para tarefas do cotidiano.

O ponto chave é que os estagiários, muitas das vezes, se tornam *experts* em suas tarefas e passam a produzir meios distintos para se chegar a um mesmo resultado ou aprimorar certa rotina realizada. Porém, não é sempre que há uma gestão do conhecimento gerado por estes.

O trabalho em questão pretende observar se na Subsecretaria Assistência Social - SUASS existe uma gestão de atividades e conhecimento, como meio de reter o conhecimento tácito dos estagiários gerado dentro da instituição.

## 1.2 Objetivos

O objetivo geral dessa pesquisa é identificar se existe Gestão do Conhecimento Tácito dos estagiários em uma organização do setor público.

### 1.2.1 Objetivo específicos

Para alcançar o objetivo geral, foram delineados os seguintes objetivos específicos:

Levantar informações com os supervisores de estágios, por meio de entrevistas semiestruturadas, sobre como é realizado o repasse de informação, conhecimento e treinamento para os estagiários selecionados quando eles chegam aos setores.

Identificar e analisar os procedimentos operacionais realizados na gestão dos estagiários.

Identificar se existe documentação e manuais que descrevam procedimentos e sirvam de consulta, em caso de dúvidas.

Analisar o conteúdo das atividades exercidas pelos estagiários identificando se estão dentro da área de estudo.

Analisar se os estagiários geram conhecimento tácito.

### **1.3 Justificativa**

A gestão de conhecimento vem se tornando essencial nas organizações. Reter conhecimento é cada vez mais necessário para as organizações, tratar o conhecimento como um ativo intangível (TERRA, 2001). Para Chiavenatto (2004, p. 54), “o conceito de talento humano conduz necessariamente ao conceito do capital humano - o patrimônio inestimável que uma organização pode reunir para alcançar competitividade e sucesso”.

O conhecimento tácito, deve ser mais valorizado nas instituições. Segundo Stewart (1998, p.8) "o conhecimento é mais valioso e poderoso do que os recursos naturais, grandes indústrias ou polpudas contas bancárias". A fonte desse conhecimento está nos indivíduos que compõem as instituições. Ele não é gerado apenas por profissionais experientes, mas também nos estagiários.

O que se percebe é que os estagiários passam pelas instituições, desenvolvem conhecimento prático e não é realizada nenhuma ação concreta com esse conhecimento produzido por eles.

A percepção do autor é que não há uma gestão do conhecimento tácito nesse setor público. Este trabalho pretende avaliar se essa perspectiva empírica é de fato procedente.

Dada a importância do conhecimento tácito para as organizações, essa pesquisa se propõe a verificar se existe gestão do conhecimento tácito dos estagiários no setor público. E caso ela exista, identificar como ela é realizada.

### **1.4 Estrutura do trabalho**

Esse trabalho está estruturado nos seguintes tópicos: introdução, problema, objetivos, justificativa, referencial teórico, metodologia e conclusão.

A introdução (capítulo 1), onde é feita a contextualização da pesquisa, destacando sucintamente cada tópico.

No tópico 1.1 o problema é apresentado: a problemática do trabalho e a pergunta da pesquisa, que se pretende esclarecer e que motivou a realização do trabalho:

Objetivos tópico 1.2, uma breve introdução dos objetivos geral e específicos. O objetivo geral é o nosso alvo, o que se pretende identificar com o estudo, apontando, qual será o propósito da pesquisa. Os objetivos específicos contemplam todas as fases e ações que almejamos alcançar;

A justificativa (tópico 1.3), pontua o que motiva a realização do estudo e o porquê ele é relevante. São expostos os motivos que levaram a realização da pesquisa;

No capítulo 2 Gestão do Conhecimento, é abordado o referencial teórico que demonstrado todo embasamento científico que sustenta a pesquisa;

No tópico metodologia, capítulo 3, é descrito quais os métodos usados para o desenvolvimento do trabalho. Especificamente nesse tópico, caso outro pesquisador queira recriar a pesquisa ou entender como foi realizada, a metodologia ajuda a entender melhor. Apresentação e análise dos resultados, capítulo 4, contém toda a análise dos dados, a investigação realizada, os métodos aplicados;

No capítulo 5, conclusão é a finalização do trabalho onde destacamos as principais descobertas e contribuições, apresentamos se o objetivo geral e os objetivos específicos foram atendidos, se os métodos de pesquisa foram eficazes, destacamos os pontos mais relevantes da argumentação;

No tópico referências contém todas as referências bibliográficas usadas no trabalho para confirmar um pensamento ou ideia com embasamento científico.



## 2 Gestão do Conhecimento

No campo das Ciências da Informação, o termo Gestão do Conhecimento (GC) é bem difundido, tendo sido abordado por diversos autores como Nonaka e Takeuchi (1995), Alvarenga-Neto (2005), Davenport e Prusak (1998). A gestão do conhecimento é um conjunto de ferramentas, métodos para organizar, disseminar a informação de uma organização (DAVENPORT e PRUSAK, 1998).

Com a gestão do conhecimento, as organizações tendem a melhorar o tratamento do conhecimento que é um bem intangível e um dos mais valiosos ativos nas instituições. A gestão do conhecimento ajuda a explicitar os conhecimentos e a criar formas de compartilhar e disseminar conhecimento, podendo ser vista como uma “nova forma de se olhar e de se pensar a organização” (Alvarenga-Neto, 2005).

Segundo Malhotra (1998), a gestão do conhecimento envolve aspectos do negócio da organização, possibilitando gerar informações avançadas. Cria também a capacidade de comunicação, através de tecnologias de comunicação, gerando inovação e criatividade nos indivíduos.

Envolve processos organizacionais que buscam uma combinação sinérgica da capacidade de processamento de dados e informações pela Tecnologia da Informação com a capacidade criativa e inovadora dos sujeitos. (Malhotra, 1998, p.58 – tradução livre)

Uma das ferramentas utilizada na gestão do conhecimento é descrever processos e procedimentos em forma textual. Esse documento gerado “pode ser articulado em linguagem formal, incluindo sentenças gramaticais, expressões matemáticas, especificações, manuais, etc.” (NONAKA e TAKEUCHI 1995, p. 8). Essa ação de traduzir o conhecimento para um artefato é conhecido como explicitar, e o produto é o conhecimento explícito.

Esse material produzido servirá de consulta, treinamento ou para nivelar o modo de se fazer uma determinada tarefa. Produzir documentação para facilitar o treinamento é uma prática que facilita o entendimento, desenvolvimento e o treinamento de novos funcionários e estagiários. Conforme Chiavenato (2010), treinamento é

o processo educacional de curto prazo e aplicado de maneira sistemática e organizada, pelo qual as pessoas aprendem conhecimentos, atitudes e competências em função de objetivos previamente definidos”, os objetivos podem ser organizacionais ou exigidos pelo cargo. (CHIAVENATO, p. 495).

Com relação aos estagiários, logo após seu treinamento quando começam a praticar sozinhos as tarefas que lhes foram atribuídas, eles começam a dominar procedimentos e se tornam especialistas em determinadas tarefas.

Neste momento começam a surgir questionamentos que acabam fazendo conexões entre o que aprendeu na sala de aula e a prática, surgindo, assim, o conhecimento. Segundo Lave e Wenger (1991), uma vez que o profissional domina um procedimento, cria uma autonomia para trabalhar, ele passa a questionar os padrões estabelecidos e a criar novos meios de fazer, segundo seu próprio julgamento.

Existem outras formas de aprender e repassar conhecimento. O processo de aprendizagem pode ocorrer em comunidades e têm sua intensidade aumentada, gradativamente, conforme o envolvimento do indivíduo, segundo Lave e Wenger (1991). Normalmente, quando um estagiário ingressa em uma organização, ele é recebido e apresentado às atividades que serão de sua responsabilidade. O treinamento acontece gradativamente e aumenta o nível de dificuldade, conforme a evolução. Para que isso ocorra o estagiário deve ter um outro profissional mais experiente que conheça da atividade e que esteja disposto a transmitir esse conhecimento.

Outra forma de aprendizagem é Aprendizagem Situada, que ocorre quando um indivíduo adquire conhecimento por meio da situação em que está inserido. Quando um profissional se depara com uma situação fora do seu cotidiano ele certamente encontrará dificuldade em resolvê-la, e isso é importante que aconteça. Esses desafios proporcionam ao profissional a oportunidade de desenvolver conhecimento através de uma determinada situação, dúvida que ele não estaria esperando e que, por fim, acabou contribuindo para sua evolução.

Esse aprendizado é contínuo e pode ser compartilhado com indivíduos que têm o mesmo interesse, que estejam inseridos no mesmo contexto. Disseminando conhecimento e experiências, Lave e Wenger (1991, p.31) afirmam que “podemos entender a aprendizagem situada como algo contínuo de nossa participação no mundo”.

Quando o estagiário é inserido no ambiente corporativo, em uma comunidade, ele se sente parte importante daquele grupo. A vivência em comunidade é importante para sua evolução, e as Comunidades de Prática (CoP)

também ajudam no aprendizado e em compartilhar conhecimento adquirido com a prática.

A comunidade de prática é um conjunto de relações entre pessoas, atividade e mundo, ao longo do tempo e em relação com outras comunidades de prática tangenciais e sobrepostas (LAVE & WENGER, 1991. p. 98).

O fato de um indivíduo estar inserido em uma CoP o torna parte importante daquela comunidade ou organização. A partir do momento que o indivíduo se sente inserido, muda seu olhar e suas perspectivas sobre as funções e tarefas a ele atribuídas facilitando o aprendizado. Se sentir ambientado facilita sua evolução, conforme Wittgenstein (1999).

Compartilhar conhecimento é a melhor forma para aprender também, e isso, para um estagiário, é importante ter esse tipo de ajuda e de interação. Segundo Nonaka e Takeuchi (1997, p.14) “o conhecimento pode ser amplificado ou cristalizado em nível de grupo, através de discussões, compartilhamento de experiências e observações”. Os estagiários podem contribuir, e muito, com essas comunidades. Talvez eles não tenham a prática como um indivíduo experiente, mas têm o conhecimento acadêmico atualizado que pode ser compartilhado, trazendo inovações e atualizações. Trazer o aprendizado de sala de aula fará com que os mais experientes relembrem algo que estudaram e com isso, fazerem conexões com a prática.

Segundo Nonaka e Takeuchi (1997), o aprendizado acontece de duas formas: aprendendo como fazer, *know-how*, que se obtém com ensinamento por meio de outras pessoas ou em algum artefato (manual, livro, e outros). O segundo é o aprender com a prática, que ocorre depois do *know-how*. O indivíduo começa a entender e a questionar o aprendizado padrão. Quando isso ocorre, o indivíduo começa a criar conhecimento tácito, que é específico, contextualizado.

Sabe-se que o aprendizado consiste em dois tipos de atividade. O primeiro tipo de aprendizado é a obtenção de *know-how* a fim de resolver problemas específicos com base nas premissas existentes. O segundo tipo de aprendizado é o estabelecimento de novas premissas (ou seja, paradigmas, esquemas, modelos mentais ou perspectivas) com o objetivo de anular as existentes. (NONAKA e TAKEUCHI, 1997, p.52)

O conhecimento tácito é adquirido através de experiência prática em alguma atividade que o indivíduo desenvolveu. Somente praticando uma determinada tarefa é que se aprende e, com o tempo, se consegue visualizar formas diferentes de realizar a mesma tarefa com o mesmo resultado. Questionar o porquê está fazendo

daquela forma que foi transcrito ajuda a entender melhor, a evoluir e a criar métodos melhores de realizar uma determinada tarefa.

É importante que se tenha algum material de consulta para iniciantes em uma determinada tarefa. Porém, quem está aprendendo, seguindo esse material de consulta, deve questionar. Caso contrário, o indivíduo não evolui naquele procedimento. Acaba se tornando algo automático, que se realiza sem pensar. Questionar aquele processo aprendido inicialmente, e começar a procurar uma forma própria de fazer, isso é criar conhecimento tácito. O conhecimento que a pessoa cria nesse momento é repleto de complexidade e, provavelmente, o indivíduo vai encontrar dificuldades de reproduzir, uma vez que esse conhecimento está relacionado com a ação (DAVEPORT; PRUSSAK, 1999).

Descrever esse processo, conhecimento tácito, é muito difícil. Segundo Polanyi (1966/1997, p. 136), “nós sabemos mais do que podemos dizer”. Isso significa dizer que o conhecimento tácito é pessoal, intrínseco a cada indivíduo e não pode ser transcrito para algum manual, é difícil de explicar verbalmente ou transformar em instruções. O indivíduo sabe que criou conhecimento em uma determinada tarefa, mas não consegue explicar, transmitir de forma clara e coesa. Porém, existem outras formas de passar o conhecimento além de tentar descrever. Segundo Nonaka e Takeuchi (1997, p.67) “o conhecimento tácito e o conhecimento explícito não são entidades totalmente separadas, e sim, mutuamente complementares”. Então, o conhecimento tácito pode ser compartilhado e uma das formas é a interação social.

Uma das formas de se adquirir conhecimento tácito é praticando, mas não quer dizer que essa prática seja solitária. Fazem parte desse processo: interagir, trocar experiências e, também, aprender por meio de artefatos disponibilizados pela organização (COOK e YANOW, 1993). Em face a isso, não é interessante apenas disponibilizar um manual de procedimentos, um fluxograma ou artefatos similares. Deve existir a dinâmica de trabalhar junto para sanar as dúvidas, ensinar e, como consequência, aprender. Ter visões diferentes ajuda a repensar, adequar e atualizar processos.

Segundo Wang e Wang (2012), o processo de interação ajuda a disseminar a informação nas organizações havendo uma troca de experiências, de melhores práticas. Com essa interação é possível compartilhar conhecimento tácito. Isso não

quer dizer que a pessoa que está aprendendo vai conseguir visualizar da mesma forma que a pessoa que está transmitindo, mas o receptor, nesse momento, cria suas conexões e, em síntese, é conhecimento tácito que irá colocar em prática.

## 2.1 Estágio

O estágio é um período importante para todos os educandos. Esse período de prática é o momento em que o profissional em formação tem a oportunidade de praticar/aprender os ensinamentos adquiridos nos estudos. Segundo Andrade e Ferreira Lima (1987), estágio pode ser definido como:

etapa de aplicação do conhecimento - reflexivo e do aperfeiçoamento de habilidades numa situação real; é o momentum de junção do saber com o fazer, que conduzirá sem dúvidas a um agir profissional mais consciente, crítico e criativo (ANDRADE e FERREIRA LIMA, 1987, p.19).

Essa experiência poderá ajudar o estagiário a ratificar sua escolha de profissão, ou fazer com que opte por outra área de conhecimento. Do outro lado está o empregador que terá um profissional em início de carreira interessado em aprender e a executar atividades aprendidas em sala de aula.

Existem duas modalidades de estágio: obrigatório e não obrigatório. Essas modalidades são definidas pelas regras do curso. O estágio obrigatório é aquele definido como tal, no projeto do curso, cuja carga horária é um requisito para aprovação e obtenção de diploma. Estágio não obrigatório é aquele desenvolvido como atividade opcional, acrescida à carga horária regular e obrigatória.

No Brasil, a Lei Federal que regula o estágio é a de N° 11.788, de 25/09/08 (BRASIL, 2008).

Lei do Estágio Art. 1º: Estágio é ato educativo escolar supervisionado, desenvolvido no ambiente de trabalho, que visa à preparação para o trabalho produtivo de educandos que estejam frequentando o ensino regular em instituições de educação superior, de educação profissional, de ensino médio, da educação especial e dos anos finais do ensino fundamental, na modalidade profissional da educação de jovens e adultos (BRASIL, 2008).

Para que o estagiário se sinta motivado, e com isso se dedique ao aprender e evoluir como profissional, a empresa deve investir em gestão do conhecimento, melhorando o processo de gestão dos estagiários. Essas melhorias podem contribuir para a motivação dos estagiários, possibilitando comprometimento e crescimento profissional. O tópico a seguir, será caracterizado a Assistência Social,

contextualizado a área de atuação do setor público escolhido para a realização da pesquisa.

## **2.2 Assistência Social**

A Assistência Social tem como principais elementos normativos: 1) a Constituição Federal de 1988, que reconheceu a assistência social como direito do cidadão, cabendo ao Estado o dever de provê-la; 2) a Lei Orgânica da Assistência Social (LOAS - Lei Nº. 8742/93); 3) a Política Nacional de Assistência Social (PNAS) de 2004; e 4) o Sistema Único de Assistência Social (SUAS), estabelecido pela Norma Operacional (NOB) de 2005.

Segundo a Lei Nº 8.742/93, a assistência social será prestada a quem dela necessitar, independentemente de contribuição à seguridade social. No processo de construção da assistência social, como política pública para delimitar o público a ser por ela atendido, os idealizadores do Sistema Único de Assistência Social - SUAS associaram à ideia de proteção social a ser assegurada prioritariamente às famílias encontradas em situação de vulnerabilidade.

A função do SUAS é organizar, de forma articulada e complementar, as ações da Assistência Social ofertadas a esses cidadãos. Para tanto, os serviços foram classificados em dois tipos, conforme sua natureza e a complexidade na execução: de Proteção Social Básica e de Proteção Social Especial (Média Complexidade e Alta Complexidade). Além dos serviços, a política também oferta programas, projetos e benefícios assistenciais<sup>1</sup>, prestados a públicos específicos, de maneira integrada aos serviços, contribuindo para a superação de situações de vulnerabilidade e risco social.

A Prefeitura de Belo Horizonte foi pioneira na materialização do disposto por esta legislação, além de inovar, desde a década de 1990, na implantação de projetos e serviços culminando com a pronta adesão ao modelo de sistema único, juntamente com iniciativas de qualificação da gestão da política.

---

<sup>1</sup> Tais como o benefício do Programa Bolsa Família (PBF), de transferência condicional de renda e o benefício de Prestação Continuada (BPC), destinado a pessoas idosas (acima de 65 anos) e pessoas com deficiência desprovidas de recursos para a própria sobrevivência.

Conforme estrutura organizacional da PBH, a gestão e o provimento de serviços e benefícios da SUASS<sup>2</sup> são operacionalizados por meio de Diretorias específicas em nível central de governo e, de forma descentralizada, por meio das Diretorias de Assistência Social, nas nove regionais administrativas. Além disso, os Centros de Referência da Assistência Social (CRAS) e os Centros Especializados de Assistência Social (CREAS), bem como outras unidades públicas, tais como as Unidades de Acolhimento Institucional<sup>3</sup>, executam benefícios e serviços das proteções básica e especial – de média ou alta complexidade.

A partir dos anos 2000, a criação da Gerência de Coordenação da Política de Assistência Social que, em 2017 passou a ser denominada Diretoria de Gestão do Sistema Único de Assistência Social. Essa diretoria teve como objetivo melhorar os processos gerenciais, desempenhando as funções de organizar e articular as ações e padronizar a linguagem, necessárias para uma gestão que pretende não só formular e operacionalizar as ações como ainda monitorá-las e avaliá-las. A pesquisa que empreendemos coletou depoimentos de servidores públicos lotados em diversas gerências dessa diretoria.

Na estrutura organizacional da Prefeitura de Belo Horizonte existe uma gerência que é responsável pela gestão dos estágios: a Gerência de Gestão de Ingresso e da Vida Funcional - GEVIF/ Estágio. A GEVIF/ Estágio é responsável pelos processos de recrutamento e seleção dos estagiários. Os estagiários são alocados nas atividades das gerências que compõem a SUASS.

---

<sup>2</sup> A SUASS, no nível Central é constituída por quatro diretorias: (Diretoria de Gestão do Sistema Único de Assistência Social - DGAS, Diretoria de Proteção Social Básica - DPSO, Diretoria de Proteção Social Especial - DPES e a Diretoria de Relação com o Sistema de Garantia de Direitos - DRGD). Uma Diretoria Regional de Assistência Social - DRAS em cada Regional Administrativa. Há 34 CRAS e 9 CREAS.

<sup>3</sup> Alguns exemplos são os abrigos para crianças, adolescentes, idosos, população em situação de rua, famílias atingidas por enchentes e outras calamidades públicas, etc.





### 3 Metodologia

O trabalho de conclusão de curso trata-se de uma pesquisa descritiva e explicativa, proporcionando uma familiaridade com o problema apresentado e explicitando-o.

Esta pesquisa foi dividida em três partes: a primeira foi a pesquisa bibliográfica, dando suporte teórico ao tema abordado. A segunda utilizou-se de entrevistas semiestruturadas individuais (Apêndice 1) e a terceira parte se dedicou à análise dos dados coletados nas entrevistas.

Por meio de entrevistas semiestruturadas individuais com os orientadores/supervisores de estágio, da SUASS/PBH, foram elaboradas perguntas relacionadas à gestão de Conhecimento Tácito dos estagiários.

Para a realização das entrevistas foram indicados 9 supervisores de estágio que eram referência para os estagiários. Existem na SUASS servidores que são supervisores de estágio, mas não atuam como referência, apenas assinam a documentação solicitada pela GEVIF/Estágio, sendo que outro servidor que fica responsável pelo acompanhamento do estagiário. Ao solicitar a permissão para usar a SUASS como objeto de pesquisa a diretoria indicou 9 servidores, porém devido à incompatibilidade de agendas foram agendadas 7 entrevistas.

Dessas sete entrevistas, 4 foram com Supervisores de Estágio de Ensino Médio e 3 com Supervisores de Estágio de Nível Superior. À medida que as entrevistas eram realizadas e, baseado nas respostas dos supervisores de estágio, foram sendo adequados os questionamentos para se extrair o melhor da informação e entendimento do cenário descrito pelos entrevistados, guiado por um roteiro com questões pré-definidas (Gil, 2002).

Para a análise dos dados coletados nas entrevistas utilizou-se de uma abordagem qualitativa, através de análise de conteúdo, tendo como preocupação aspectos da realidade do cenário institucional escolhido para ser objeto de estudo, não tendo a quantificação das informações coletadas como preocupação maior. O foco se deu em entender, coletar os valores, motivação, atitudes e aspirações dos entrevistados.

O autor da pesquisa trabalha na PBH desde de 2016, e tem observado o processo de inserção e gestão dos estagiários, da Secretária Municipal de

Assistência Social, Segurança Alimentar e Cidadania da Prefeitura de Municipal de Belo Horizonte. Em função dessa observação, surgiu a motivação do acompanhamento da gestão do conhecimento tácito dos estagiários, com intuito de demonstrar aos gestores e supervisores de estágio a importância da gestão do conhecimento tácito. Essa iniciativa teve início com os estagiários e, posteriormente, pode expandir para os outros cargos.

#### **4 Apresentação e Análise dos Resultados**

O processo de ingresso dos estagiários na Prefeitura de Belo Horizonte se inicia por meio de uma solicitação de um novo estagiário, uma posição nova, ou a reposição de algum que tenha saído. As secretarias devem fazer a Solicitação de estagiários para a GEVIF/ Estágio, via formulário “Solicitação de Estagiários”.

A GEVIF/ Estágio é responsável pela entrevista/seleção de possíveis candidatos. O recrutamento de estagiário, para preenchimento das vagas, é realizado por meio de consulta ao Banco de Candidatos a Estágio, compatibilizando o perfil da vaga e o perfil do candidato.

O candidato é encaminhado a área solicitante, que deve informar qual o candidato selecionado a GEVIF/ Estágio. Dois candidatos são enviados para entrevista. O entrevistador realiza as entrevistas e seleciona apenas um para a vaga, ficando sob a responsabilidade do entrevistador dar o resultado aos candidatos e informar ao recrutador da GEVIF/ Estágio qual candidato foi aprovado. Após o resultado da entrevista, o recrutador, por sua vez, envia por e-mail do candidato selecionado o “Encaminhamento de Candidato a Estágio”. O candidato aprovado deve receber do supervisor três vias do Plano de Atividades de Estágio.

A GEVIF/ Estágio executa a contratação do candidato selecionado e, em seguida, solicita ao candidato aprovado que apresente a documentação, para fins de formalização do seu contrato.

Em seguida, os estagiários passam por um treinamento de um dia. Esse treinamento tem o objetivo de abordar aspectos indispensáveis à rotina de trabalho do estagiário, estabelecendo os elementos primordiais das relações no ambiente de trabalho.

A GEVIF/ Estágio ainda oferece curso que auxilia no desenvolvimento, capacitação e amadurecimento profissional. O curso possui duração de 12 horas e aborda os princípios fundamentais da informática e suas operações, compreendendo as funções básicas dos programas Word e Excel, abrangendo também internet, e-mail, e mídias removíveis.

A GEVIF / Estágio disponibiliza no site da Prefeitura de Belo Horizonte, manuais de contratação, gestor supervisor e orientações para novo estagiário, contendo todas as informações descritas no trabalho de conclusão de curso.

O processo de seleção e contratação não é objeto da pesquisa. O estudo de caso começa quando os estagiários chegam aos locais que solicitaram a vaga de estágio, neste caso, o SUASS.

Passado o processo de seleção e treinamento introdutório da GEVIF/ Estágio, os estagiários são encaminhados aos seus respectivos locais de trabalho. A pesquisa se baseia desse ponto em diante. Antes de iniciar a interlocução desses processos, será caracterizada a entrevista utilizada.

Foi elaborado um roteiro com perguntas pré-definidas (Apêndice 1) que buscou entender o cenário que cada entrevistado estava inserido. Se fosse necessário, as perguntas eram adequadas com o intuito de extrair ao máximo as informações e não ficarem dúvidas para o processo de análise, mas sempre seguindo o roteiro definido inicialmente.

Buscou-se entender como é realizada a inserção dos estagiários no ambiente de trabalho e nos processos das gerências. Com essa informação, foi analisado se existe um procedimento escrito, pré-definido, algum manual de consulta, em caso de dúvidas dos estagiários.

Quanto à evolução dos estagiários ao longo do estágio, buscou-se verificar a existência de acompanhamento dos estagiários, se havia uma preocupação com o conteúdo das atividades exercidas pelo estagiário e se elas estavam de acordo com o plano de estágio.

O plano de estágio, ou Plano de Atividades do Estágio, é um documento usado pela GEVIF/ Estágio que contém os dados cadastrais do estagiário, dados da unidade de lotação, descrição de todas as atividades a serem realizadas pelo estagiário, o objetivo do estágio em relação à formação do aluno e resultados esperados da prática do estágio.

Com base nas respostas das perguntas realizadas nas entrevistas (Apêndice 1), observou-se que alguns pontos se destacaram mais que os outros (em negrito). Dessa forma foram definidas tais categorias:

**Relevância das tarefas exercidas pelos estagiários para o setor.** Com essa afirmação, buscou-se identificar se os estagiários estão sendo utilizados de forma produtiva ou subutilizados em tarefas fora da área de estudo. E ainda se as atividades estão de acordo com a área de estudos dos estagiários, ou seja, a aplicação do conhecimento adquirido nos estudos com a experiência das atividades

exercidas na gerência, ou o contrário, aplicação das experiências vivenciadas na gerência comparadas com o conhecimento adquirido nos estudos.

**Nível de preparo dos supervisores de estágio.** Conforme as entrevistas aconteciam, percebeu-se que a maioria dos supervisores não tinha certeza se estavam orientando os estagiários de forma correta. Com essa percepção foi incluído mais esse cenário para ser analisado.

**Capacitação para os supervisores de estágio.** Esse questionamento também surgiu com a evolução das entrevistas, quando foi percebido que a maioria dos supervisores não foram capacitados para exercer a função de supervisor de estágio.

Com as entrevistas realizadas e os dados coletados, foram observados os seguintes aspectos:

Não existe um procedimento padrão de inserção dos estagiários nos setores pesquisados.

Para cinco entrevistados, a inserção ocorre da seguinte forma: uma apresentação formal aos funcionários do setor. Em seguida, os estagiários são informados de algumas regras específicas de cada setor e é feita a solicitação de cadastro nos sistemas para que possam ter acesso a uma estação de trabalho, e-mail, internet e sistemas.

Para um entrevistado, os estagiários, no primeiro momento, observam e depois de certo tempo, não estimado, são inseridos na prática. Para um entrevistado, a inserção é realizada da seguinte forma: primeiro solicita ao estagiário que realize leituras de artigos da área, contendo regras e políticas que ajudarão no entendimento das atividades. Treinamento com *softwares* utilizados no setor e, em seguida, a prática.

Todos os entrevistados afirmaram ainda que, quando surgem demandas no qual os supervisores acreditam que possa ser executada pelos estagiários, é realizado o repasse, e ainda, à medida que os estagiários vão evoluindo, mais tarefas são repassadas.

Os questionamentos referentes à existência de documentação sobre os procedimentos a serem realizados pelos estagiários, as respostas foram as seguintes:

Por cinco dos entrevistados, foi observada a inexistência de documentos descrevendo os procedimentos dos setores.

Para os outros dois entrevistados, existem documentações regulamentadoras das áreas de conhecimento daquele setor, documentos normalmente de algum órgão regulador. Estes são escritos de forma abrangente e não existe documentação específica que sirva de material de consulta para os estagiários.

Sobre o acompanhamento do desenvolvimento/evolução, 100% dos supervisores entrevistados afirmaram que é realizado no cotidiano. Quando surgem dúvidas ou problemas, os estagiários conversam com os supervisores que os orientam.

Outra forma que é utilizada para acompanhar os estagiários é a avaliação semestral que a GEVIF/ Estágio solicita aos supervisores. Essa avaliação é obrigatória e ocorre por semestre. O supervisor atribui notas de um a dez em vários quesitos. Esse documento contém: dados cadastrais do estagiário e do supervisor, e os aspectos referentes ao desempenho do estagiário.

O documento é preenchido pelo supervisor, que atribuí notas de um a dez sendo: 10 (muito bom), entre 8 a 9 (bom), entre 6 a 7 (regular) e abaixo de 5 (fraco). Os itens avaliados são: responsabilidade, iniciativa, comprometimento no cumprimento das atividades, criatividade e capacidade na resolução de problemas, pontualidade, assiduidade, planejamento e organização, relacionamento no local de estágio, cooperação, atenção, flexibilidade, ética profissional, amadurecimento, contribuição para a formação profissional e um campo em aberto para descrever pontos que não foram contemplados.

Existe ainda, no documento, uma parte em que o estagiário avalia o supervisor e a gerência. Os estagiários atribuem notas de um a dez sendo: 10 (muito bom), entre 8 a 9 (bom), entre 6 a 7 (regular) e abaixo de 5 (fraco). São avaliados os seguintes itens: relação teoria prática das atividades desenvolvidas para a formação profissional, acompanhamento do supervisor, acompanhamento e orientação do gerente da unidade, conhecimento da realidade organizacional da administração pública, relacionamento interpessoal durante o desenvolvimento do estágio, infraestrutura, crescimento profissional e desenvolvimento das atividades de acordo com a programação.

E por último, existe um campo que contempla alguma atividade exercida pelo estagiário, em caso de alteração e ou inclusão. Esse documento normalmente é preenchido na presença do supervisor, e após a avaliação o supervisor encaminha as duas avaliações para a GEVIF / Estágio através de malote.

**Avaliação dos supervisores quanto a relevância do trabalho dos estagiários para o setores avaliados.**

Para seis dos entrevistados, as tarefas são relevantes. Essas tarefas foram descritas da seguinte forma: atividades básicas (fotocópia, atender telefone, arquivar documentos, abrir solicitação de serviço de informática entre outros) e serviços administrativos. Em casos de estagiários de nível superior, executam tarefas mais complexas além das administrativas.

Apenas um entrevistado, afirmou que os estagiários são subutilizados.

Quando os entrevistados foram questionados em relação da importância dos estagiários nas atividades do setor, os sete entrevistados afirmaram que os estagiários são tratados como recursos valiosos. Houve até comparações, em várias entrevistas, de estagiário com um servidor concursado em questão de comprometimento. O entrevistado 3 fez a seguinte afirmação: “eles são o ponto de apoio do setor, eles contribuem e ao mesmo tempo aprende.”

Em relação ao conteúdo das atividades executadas pelos estagiários estar dentro da área de estudos dos estagiários, observou-se que, nos casos de estagiários de nível médio, estão todos inseridos em atividades administrativas. Os estagiários de nível superior executam atividades relacionadas com a área de estudo, além de aprenderem rotinas básicas de escritórios, que servirá de base para qualquer área de conhecimento.

A capacitação para os estagiários foi outro ponto aferido. Todos os entrevistados afirmaram que existe, porém é mais comum para o nível médio. Existem vários cursos de introdução à informática básica, elaboração de planilhas eletrônicas e eventos voltados para a área de educação que abrange os dois níveis acadêmicos.

Para os estagiários de nível superior, os supervisores consideram como capacitação as reuniões de nivelamento/planejamento de equipe. Nessas reuniões são tratados assuntos que fogem do cotidiano dos trabalhadores do setor, além de

lições aprendidas, onde são apresentados e repassados conhecimentos valiosos que poderão ajudar os estagiários nas tarefas e nos estudos.

Em relação se os estagiários desenvolvem conhecimento relevante ao setor, e como isso é percebido. Para seis dos entrevistados, os estagiários geram conhecimento relevante, e apenas um afirmou que não produzem conhecimento. Todos os supervisores afirmaram que avaliam o desempenho/evolução dos estagiários no cotidiano.

Quando os entrevistados foram questionados se conheciam o termo gestão de conhecimento tácito, 6 responderam que não conheciam e 1 afirmou que conhecia. O conceito de gestão de conhecimento tácito foi apresentado aos entrevistados que não conheciam. Usou-se o conceito de Nonaka e Takeuchi para explicar aos supervisores, relatando o exemplo do profissional padeiro.

Um dos maiores problemas da empresa com o desenvolvimento de uma máquina doméstica de fazer pão no final da década de 80, dizia respeito a como mecanizar o processo de ligar a massa, que constitui essencialmente o conhecimento tácito que os padeiros possuem. As massas preparadas por um padeiro e pela máquina foram radiografadas e comparadas, mas não obteve-se nenhum *insight* importante. Ikuko Tanaka, chefe de desenvolvimento de software, sabia que o melhor pão da região era o do Osaka International Hotel. Para captar o conhecimento tácito da arte de fazer massa, ela e vários engenheiros ofereceram-se como voluntários para trabalhar na padaria do hotel. Fazer o mesmo pão delicioso feito pelo padeiro-chefe não era fácil. Ninguém conseguia explicar o porquê. Certo dia, porém, ela observou que o padeiro não estava apenas esticando a massa, mas também estava “torcendo”, o que acabou sendo o segredo da fabricação do delicioso pão. (NONAKA E TAKEUCHI, 1998, p. 70)

Após apresentado o texto de Nonaka e Takeuchi e explicado aos supervisores o conceito de conhecimento tácito, todos os supervisores afirmaram que não existe gestão de conhecimento tácito voltado para os estagiários.

Na questão do preparo dos supervisores de estágio, apenas um entrevistado afirmou que participou de um evento realizado pela GEVIF/ Estágio que abordava o tema: supervisor de estágio. Os supervisores foram ainda questionados se sentem preparados para serem supervisores de estágio: um afirmou que não se sentem preparados. Os outros 6 informaram que se sentiam preparados por terem exercido a função em outras oportunidades de emprego, onde tiveram a oportunidade de se qualificar. Porém esses questionamentos acerca da capacitação dos supervisores, não fazem parte do escopo do trabalho.



## 5 Conclusões

Ao realizar esta pesquisa, o presente trabalho procurou aprofundar o estudo sobre a gestão do conhecimento, mais especificamente, a gestão do conhecimento tácito dos estagiários. A pesquisa se baseou nos conceitos encontrados na revisão de literatura em que a gestão do conhecimento tácito aborda o acúmulo de conhecimento, adquirido com a prática, dos indivíduos com base nas experiências vivenciadas em sua carreira profissional.

A pesquisa foi realizada em um órgão público da administração municipal, em virtude da relevância do trabalho desenvolvido por essa instituição no seguimento da Assistência Social, com foco no aspecto da gestão do conhecimento. Em virtude da presença de considerável quantidade de estagiários em suas atividades rotineiras, o estudo procurou aprofundar e identificar, com os supervisores de estágio, como é tratado o conhecimento produzido pelos estagiários.

Diante do exposto, conclui-se, de forma geral, que a gestão de conhecimento tácito não é realizada no setor utilizado como objeto de estudo de caso. Quando a pesquisa se iniciou, havia a hipótese da inexistência de gestão do conhecimento, o que acabou se confirmando.

Verificou-se que as práticas realizadas no cotidiano, pelos supervisores de estágio, direcionadas para a gestão do conhecimento tácito, não foram estruturadas de forma que houvesse uma captação e retenção do conhecimento tácito gerado pelos estagiários.

Com base nos dados coletados, durante a etapa de entrevista, averiguou-se ainda, que os estagiários perfazem uma boa parte da mão de obra das gerências, e que muitos são tratados e cobrados como servidores de carreira. Tornou-se possível perceber ainda, que muitos desses profissionais em começo de carreira são capazes, comprometidos e parte importante dos processos.

A identificação da ausência de procedimentos de inserção dos estagiários nos processos da organização revelou um aspecto negativo, uma vez que a maioria dos supervisores afirmou que os estagiários exercem atividades relevantes e são eficazes. Assim sendo, a instituição deveria adotar uma forma concreta e padronizada de inserção e treinamento dos estagiários que substituísse a maneira improvisada que é realizada atualmente. Apenas um supervisor de estágio afirmou

que desenvolveu uma metodologia própria para inserir e treinar os estagiários do seu setor. Dada à importância dos estagiários e, também, pelo fato de que todos os supervisores afirmaram nas entrevistas, que os estagiários são parte importante nos processos dos setores, a inserção e o treinamento inicial dos mesmos deveriam ser mais substancial, o que promoveria um desenvolvimento satisfatório.

No que diz respeito às perguntas realizadas nas entrevistas, a resposta recorrente, foi: “no dia a dia”. Isso demonstra a improvisação e a falta de padronização nos processos que envolvem os estagiários. Outra justificativa que também se repetiu foi: “...não tenho tempo!” Alguns disseram ainda: “Sei que estou errado, mas não tenho tempo para isso!”.

Diante desse panorama, foi possível verificar que todos os entrevistados possuem a consciência de que deveriam adotar alguma metodologia para gerir os estagiários com eficácia. Esse foi um dos aspectos positivos observados. A maioria dos supervisores de estágio demonstra a vontade de elaborar manuais, descrever processos, criar treinamento, desenvolver materiais de consulta, dentre outras sugestões deles próprios. Porém, atualmente não existe nenhuma metodologia desenvolvida nesse sentido.

O acompanhamento em todos os casos é realizado pela avaliação de desempenho semestral, obrigatório, e no cotidiano. Acompanhar o estagiário no cotidiano possibilitou a observação de que, durante a prática de trabalho é o período onde surgem dúvidas dos estagiários ou quando as entregas exigidas não estão a contento dos solicitantes. Esse tipo de acompanhamento se caracteriza como cobrança na verdade. Porém, são nesses momentos que surgem as dúvidas e questionamentos que podem se tornar conhecimento tácito.

Outra informação importante que se identificou durante a pesquisa foi a questão de capacitação para o estagiário e para o supervisor de estágio. A GEVIF / Estágio oferece capacitação para os estagiários, porém é mais comum para os estagiários de nível médio. Os cursos oferecidos seriam de informática básica. A surpresa nesse caso foi que os supervisores não são capacitados e sentem falta da capacitação para o exercício da função de supervisão de estágio. Os entrevistados também ressaltaram o problema de falta de gestão dos estagiários nos setores, que nesse caso é geral. Eles entendem que deveria haver um procedimento padrão desenvolvido pela gerência de estágio. A capacitação para os supervisores de

estágio e a questão de gerenciamento dos estagiários são pontos que merecem a atenção e até um possível estudo futuro.

Outro ponto é que a avaliação que o estagiário preenche é realizada, na maioria das vezes, na presença do supervisor. Dessa forma o estagiário pode se sentir constrangido em fazê-la de forma sincera. Sugere-se que a GEVIF / Estágio crie formas para que a avaliação seja preenchida *on-line* possibilitando o sigilo.

A maioria dos supervisores não conhecia o termo conhecimento tácito. Como esse termo é específico, já era previsível esse cenário. Incluiu-se esse questionamento na entrevista e apresentou-se o conceito teórico de conhecimento tácito para os entrevistados, usando autores e conceitos abordados nessa revisão de literatura. Em seguida perguntou-se, se existia a gestão de conhecimento tácito dos estagiários. A resposta foi negativa em todos os casos. Os entrevistados, disseram que os estagiários produzem conhecimento tácito, e concordaram que seria pertinente realizar a gestão de conhecimento tácito dos estagiários.

Diante da análise apresentada fica como sugestão, que a instituição busque a implantação dessa metodologia, uma vez que a implantação e o uso da gestão do conhecimento tácito pode agregar inovação à instituição. Os estagiários produzem conhecimentos tácitos e este não é gerido nesse setor público, conforme observou-se com o estudo de caso. A inexistência de ferramentas, métodos e procedimentos consistem em perdas para a organização.

Uma vez que o estagiário desenvolveu determinada habilidade, ele pode compartilhar com a instituição, considerando que estão estagiando não apenas para aprender, mas, também para contribuir com as habilidades desenvolvidas.

## Referências

- ALVARENGA NETO, R. C. D. de. (2005). **Gestão do conhecimento em organizações: proposta de mapeamento conceitual integrativo**. (Tese de doutorado). Escola de Ciência da Informação, UFMG.
- ANDRADE, M. N. & LIMA, M. L. F.. **Dimensão educacional do estágio - um quadro referencial em busca da qualidade**. Trabalho apresentado 40 R. Bras. Enferm., Brasília, 42 (1, 2, 3/4): 27-41, jan/dez. 1989 no I Encontro Nacional sobre Estágio Curricular Niterói, 1987. 19 p. Mimeogr.
- BRASIL, LEI Nº 11.788, DE 25 DE SETEMBRO DE 2008.
- BRASIL, LEI Nº 8.742, DE 7 DE DEZEMBRO DE 1993.
- CARAVANTES, G., & PEREIRA, M. J. L. (1985). **Aprendizagem organizacional versus estratégia de mudança organizacional planejada: um confronto crítico**. Porto Alegre: FAPERGS.
- CHIAVENATO, I. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 2. ed, rev. e atual. Rio de Janeiro: Campus, Elsevier Publishing Company, 2004.
- CHIAVENATO, I. **Gestão de Pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 4 ed. São Paulo: Manole, 2014.
- DAVENPORT, T.; PRUSAK, L. **Conhecimento empresarial**. Rio de Janeiro: Campus, 1999.
- DAVENPORT, T.; PRUSAK, L. **Conhecimento Empresarial; como as organizações gerenciam o seu capital intelectual**. Rio de Janeiro: Campus, 1998. 237p.
- GASPARINI, L. V. L. **Capacidades dinâmicas a partir da gestão do conhecimento e da aprendizagem organizacional: em busca de desempenhos superiores**. 277 f. Tese (Doutorado) - Universidade Federal de São Carlos, 2014.
- GEVIF / Estágio**. Disponível em: <<https://prefeitura.pbh.gov.br/planejamento/gestao-de-pessoas/estagio>>. Acesso em: 18 dez. 2018.
- GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 2002.
- KIM, Daniel H. **The Link Between Individual and Organizational Learning**. Sloan Management Review. 37-50, Fall 1993.
- LAVE, J. **The practice of learning**. In: LAVE, J; CHAIKLYN, S. (org.) **Understanding of practice: Perspectives on Activity and Context**. Cambridge: University of Cambridge Press, 1993. p. 3-32.

LAVE, J.; WENGER, E. **Situated learning: legitimate peripheral participation**. Cambridge, UK: Cambridge University Press. 1991.

MALHOTRA, Y. Tools@Work: **Deciphering the Knowledge Management Hype**. Journal of Quality and Participation, special issue on Learning and Information Management, v.21, n.4, jul./ago., p.58-60,1998.

NONAKA, I.; TAKEUCHI, H. (1997). **Criação de conhecimento na empresa**. Rio de Janeiro: Elsevier.

POLANYI, M. (1969). **The logic of tacit inference**. In M. Grene (Ed.), *Knowing and Being: Essays by Michael Polanyi* (pp.140- 144. Chicago: University of Chicago Press. Polanyi, M. (1983 [1966]). *The tacit dimension*. London: Routledge & Kegan Paul.

**Sistema de Informações Organizacionais do Município**. Disponível em: <<http://siomexterno.pbh.gov.br/siomexterno/>>. Acesso em: 18 dez. 2018.

STEWART, T. A. **Capital intelectual: a nova vantagem competitiva das empresas**. 7. ed. Rio Janeiro: Campus, 1998.

TERRA, J. C. C. **Gestão do conhecimento: o grande desafio empresarial**. 3. ed. São Paulo: Negócio Editora, 2001.

WANG, S.; WANG, N. X. **Knowledge sharing, innovation and firm performance**. Expert Systems with Applications, v. 39, n. 10, p. 8899-8908, 2012.

WITTGENSTEIN, L. (1999). **Investigações filosóficas**. Ed. Nova Cultural: São Paulo



## APÊNDICE 1

1 - Como é realizado o treinamento dos estagiários? Como o estagiário é inserido no processo de aquisição de novos conhecimentos (experiências).

2 – Existe algum material de consulta, manuais, de procedimentos que os estagiários possam consultar?

3 - Como é feito o acompanhamento do desenvolvimento do estagiário?

4 - Qual é a relevância para o setor sobre as tarefas do estagiário?

5 - Com as atividades os estagiários conseguem aplicar o conhecimento acadêmico adquirido nos estudos?

6 - As atividades desenvolvidas pelo estagiário estão relacionadas com o conteúdo do curso dele?

7 – Existe alguma capacitação para o estagiário, além das tarefas que ele realiza?

8 – Os demais funcionários do setor delegam tarefas aos estagiários? Se sim, essas tarefas são da área de estudo dos estagiários?

9 – Os estagiários desenvolvem conhecimento relevante para o setor? Como isso é percebido?

10 – Conhece o termo conhecimento tácito? O setor tem uma gestão de conhecimento tácito voltado para os estagiários?

11 – Participou de alguma capacitação para se tornar supervisor de estágio? Tem conhecimento se a PBH oferece alguma capacitação para os supervisores?

12 – Você se sente preparado para ser supervisor de estágio?