# A CRIAÇÃO DE ESPAÇO COGNITIVO PARA A GESTÃO DO CONHECIMENTO EM ORGANIZAÇÕES PÚBLICAS: UM ESTUDO DE CASO

Mirian Torquato Silva, M.Sc (UFSC)
Vitória Augusta Braga de Souza, M.Sc (UFSC)
Édis Mafra Lapolli, Dra. (UFSC)

## RESUMO

Este trabalho tem como objetivo demonstrar a importância de espaço cognitivo para a criação, validação, apresentação, distribuição e aplicação do conhecimento em organizações públicas. O método utilizado foi um estudo de caso com foco no processo de Supervisão de Estágio, a partir da prática de estagiários e supervisores de campo do Programa "Novos Valores" do Governo do Estado de Santa Catarina. A pesquisa de campo foi junto aos órgãos DEINFRA e DETER da Secretaria de Estado da Infra-Estrutura. O referencial teórico fundamenta este estudo nas questões da Gestão do Conhecimento nas Organizações Públicas, Legislação do Estágio em Instituições Públicas e Privadas, Estágio Supervisionado. Foi possível identificar práticas de Gestão do Conhecimento nos órgãos públicos envolvidos na pesquisa, porém observou-se que as iniciativas são incipientes. Há ausência de comunicação entre supervisores, assim como de compartilhamento de informações entre os supervisores, estagiários, Setor de Estágio e instituições de ensino. Com a pesquisa realizada constata-se que há necessidade da criação de espaços cognitivos em organizações públicas onde as pessoas possam trocar e disseminar conhecimento de forma responsável, assertiva, comprometedora, questões estas salutar ao aprimoramento e desenvolvimento das organizações.

**Palavras-chave**: Gestão do Conhecimento. Organizações Públicas. Espaço Cognitivo. Estágio Supervisionado.

## ABSTRACT

This work aims to demonstrate the importance of cognitive space for creation, validation, presentation, distribution and application of knowledge in public organizations. The method used was a case study focusing on the process of supervision stage, from the practice of trainees and supervisors in the field of the "New Values" the State of Santa Catarina. The field research was to the organs and DETER DEINFRA the Ministry of Infrastructure. The theoretical basis of this study on the issues of Knowledge Management in Public Organisations, the Law Internship in Public and Private Institutions, Supervised. It was possible to identify knowledge management practices in government agencies involved in the research, but noted that the initiatives are very weak. There is no communication between supervisors, as well as sharing information between supervisors, trainees, Industry Training and educational institutions. With the survey finds that there is need to develop cognitive spaces in public where people can exchange and disseminate knowledge in a responsible, assertive, demanding, these issues and improve the healthy development of organizations.

**Keywords**: Knowledge Management. Public Organizations. Cognitive Space. Supervised.

## 1 Introdução

Com o atual desenvolvimento da sociedade, mudanças são necessárias no contexto das organizações públicas que possibilitem a criação de um ambiente favorável a troca, compartilhamento e disseminação de novos conhecimentos. São necessárias transformações, não somente da estrutura, mas também dos valores, ou seja, a possibilidade humana de criar e inovar no mundo do trabalho.

O apego às regras e rotinas, a formação de valores e crenças organizacionais, a supervalorização da hierarquia, o paternalismo nas relações e o apego ao poder dificultam os processos internos para uma política de gestão de pessoas que valorize a mudança e inovações no contexto da organização.

Portanto, a criação e a implantação de processos que possam gerar, armazenar, gerenciar e disseminar o conhecimento representa o mais novo desafio a ser enfrentado nas organizações públicas. É necessário desenvolver novas habilidades, estimulando o crescimento pessoal e profissional através da criação de sistemas onde as pessoas possam liberar o talento e a criatividade sobre a realidade que atuam num contínuo processo de educação.

As organizações estão revendo seus valores sobre o "executor de tarefas", do colaborador, do real significado do homem no ambiente organizacional. Estão tendo olhos mais cuidadosos para enxergarem a intrincada teia de emoções humanas de que fazem parte e traçando o destino das organizações.

O mais importante recurso nas organizações é o conhecimento proveniente das pessoas e nesse contexto a Gestão do Conhecimento se transforma em um valioso recurso estratégico para a suas vidas.

Para tanto, as organizações públicas precisam oportunizar com um novo olhar espaços para a criação e disseminação do conhecimento no contexto organizacional.

Destaca-se a figura do estagiário enquanto "ser cidadão" e do funcionário da organização que podem contribuir para o crescimento e desenvolvimento da organização através do compartilhamento, troca e disseminação do conhecimento.

Por meio de um estudo de caso buscou-se verificar a prática dos estagiários e supervisores de estágio do Programa "Novos Valores" – PNV, sob a luz da Gestão do Conhecimento. O PNV é um programa de estágio do Governo do Estado de Santa Catarina, que tem como finalidade assegurar oportunidade de aprendizado para inserção no mercado de trabalho do estudante residente no Estado e matriculado em curso regular de ensino médio, educação profissional, ensino superior e educação especial, a partir dos 16 (dezesseis) anos de idade, visando à aplicação prática do conhecimento teórico inerente à sua área de formação, a ser exercido na condição de estagiário nos órgãos e entidades da administração direta, autárquica e fundacional do Poder Executivo Estadual.

Considera Bhatt (2001) que a interação entre tecnologia, técnicas e pessoas permite a uma organização gerir seu conhecimento efetivamente e que criando um ambiente do tipo "aprender fazendo", uma organização pode sustentar suas vantagens competitivas. Ou seja, é fundamental a interação entre as comunidades de práticas e as tecnologias para que o fluxo de informação dentro da organização seja eficaz, com melhores interpretações, e com múltiplas visões da informação.

Neste contexto se insere a presente pesquisa, que objetiva demonstrar a importância de um espaço cognitivo em organizações públicas para que a Gestão do Conhecimento possa florescer. É preciso investir nas pessoas, dando-lhes condições para se moverem nas suas relações e ações cotidianas, já que são elas as detentoras do poder de criação e inovação e são o verdadeiro diferencial das organizações contemporâneas.

## 2 Gestão do Conhecimento

As organizações devem transformar as informações em conhecimento". Só por meio da relação pela qual a pessoa se coloca no mundo para conhecer a realidade e dela tirar proveito é que acontece o conhecimento. Davenport (1998) entende que conhecimento é a informação valiosa da mente combinada com experiência, contexto, interpretação e reflexão. Já Servin (2005) diz que conhecimento é derivado da informação, mas é mais rico e tem mais significado que a informação. Em termos organizacionais, o conhecimento é geralmente conhecido como um "know how" ou "ação aplicada". Fialho (2006, p.115) afirma que "a informação pura e simples já não garante um diferencial competitivo."

Schreiber et al. (2002) contextualiza o conhecimento através do conceito de dados e informação. Informação é dado embutido de significado e conhecimento é todo o corpo de dados e informação que as pessoas carregam para usar em uma ação prática, a fim de realizar tarefas e criar informação nova.

O conhecimento é proclamado um novo fator de produção; um corpo completo formado de dados e informação que são transportados e resultam em ações que produzem outras informações.

A Gestão do Conhecimento é um dos tópicos fundamentais do desenvolvimento na Sociedade do Conhecimento, onde se torna indispensável à gestão dos processos e rotinas de uma organização envolvida pelo conhecimento e à experiência das pessoas. É um conceito relativamente novo, onde as organizações estão ainda na fase de aprendizagem, porque não têm uma única forma de proceder ou uma das melhores práticas. Surgiu no final da década de 1980, com o objetivo de promover ("gerenciar") o conhecimento como um recurso organizacional para obtenção de vantagem competitiva.

Bhatt (2001) salienta que a conversão entre dado e informação é eficientemente manipulada por meio das Tecnologias de Informação (TI), mas TI é um substituto insuficiente para converter informação em conhecimento. Assim, o conhecimento engloba informações e dados que levam as pessoas a criarem novas informações ou novos conhecimentos em suas ações cotidianas.

Segue-se à luz das contribuições teóricas anteriormente citadas, fazer uma incursão geral dentro de um novo contexto, tanto da organização, como também das pessoas que dela fazem parte. Apresentam-se novos elementos e paradigmas, como a visão sistêmica que pressupõe que as pessoas da organização fazem parte do todo.

Segundo Nonaka, Takeuchi (2008, p. 41):

> O conhecimento pessoal de um indivíduo é transformado em conhecimento organizacional para a empresa como um todo. Tornar o conhecimento pessoal disponível para os outros é a atividade central da empresa criadora de conhecimento.

Os autores falam, ainda, que a criação do conhecimento organizacional deve ser compreendida como um processo que amplifica "organizacionalmente", o conhecimento criado pelo indivíduo e o cristaliza como parte da rede de conhecimentos da organização. Recorrem à distinção do filósofo Michael Polanyi (1966) entre conhecimento tácito e conhecimento explícito (NONAKA, TAKEUCHI, 2008), quando afirmam que o conhecimento tácito é adquirido pela experiência e nem sempre se manifesta exteriormente. É pessoal, difícil de formalizar e comunicar. Já conhecimento explícito pode ser comunicado e documentado através da linguagem formal, sistemática.

Nonaka e Konno (1998) dizem que a criação do conhecimento é um processo espiral de interação entre os conhecimentos tácito e explícito. O primeiro é mais sutil, inerente às

pessoas e organizações, sendo difícil de formalizar e mais difícil de copiar. O segundo pode ser expresso em texto, dados, fórmulas, especificações, manuais e coisas do gênero, que podem ser facilmente transferidos.

Para tanto, há quatro padrões de conversão do conhecimento. Utilizam o modelo SECI, que é constituído dos quatro passos: 1) *Socialização* - Compartilhamento de conhecimento tácito entre indivíduos – conversão do tácito para tácito – envolve capturar conhecimento através da proximidade física; 2) *Externalização* - Conversão do tácito em explícito, externaliza o conhecimento tácito de forma a ser compreendido pelo outro; 3) *Combinação* - Conversão do explícito em conjuntos mais complexos de conhecimento explícito e depende dos processos de captura e integração de novos conhecimentos explícitos, disseminação do conhecimento explícito e edição ou processamento do conhecimento explícito de forma que é mais utilizada; 4) *Internalização* - Conversão do conhecimento explícito da organização em conhecimento tácito. O conhecimento explícito deve ser incorporado na ação e na prática e há um processo de "aprender fazendo".

Os japoneses usam o conceito de Ba como um espaço de comunhão de experiências e conhecimento. O Ba atua como um espaço multidimensional de partilha e uma plataforma em que a pessoa se reconhece integrada no todo, e participar num Ba significa envolver-se e transcender as perspectivas limitadas e fronteiras que cada indivíduo naturalmente cria. O conceito Ba permite explorar a racionalidade e a intuição num processo criativo.

Os autores Nonaka e Konno (1998) contextualizam a criação de conhecimento com as características dos quatro tipos de Ba que são: Ba de Origem, Ba da Interação, Cyber Ba e Ba de Exercício. Cada um desses Ba oferece uma plataforma específica para cada uma das etapas do processo de espiral do conhecimento, suportando um determinado processo de conversão e, assim, através de cada Ba, se acelera o processo de criação do conhecimento, conforme se vê na Figura 1.

**Figura 1**: As quatro fases do Ba

Fonte: Nonaka e Konno (1998)

Portanto segundo Nonaka e Konno (1998), são assim definidos: *Ba de origem* – é o mundo onde os indivíduos compartilham sentimentos, emoções, experiências e modelos mentais. É o Ba primário do qual o processo da criação do conhecimento começa e representa a fase de socialização; *Ba de interação* – é o local onde o conhecimento tácito vira explícito. Representa, assim, o processo de externalização. O diálogo é a chave para tais conversões e o uso extensivo de metáforas é uma das habilidades de conversão exigidas; *Cyber Ba* – é o local

de interação em um mundo virtual em vez de um espaço e tempo reais. Representa a fase de combinação. A combinação de conhecimento explícito é mais eficientemente apoiada nos ambientes colaborativos utilizando tecnologia da informação; *Ba de exercício* – facilita a conversão de conhecimento explícito em conhecimento tácito, viabilizando a internalização.

Sendo o Ba considerado um compartilhamento do conhecimento, a Gestão do Conhecimento na perspectiva do Ba é um processo dinâmico que exige da parte dos gestores empenho, interesse e cuidado, sendo necessário ter visão, dedicação e poder para gerar a mudança tão necessária na criação de novos conhecimentos, ou seja, há necessidade de um diferente tipo de liderança para gerir conhecimento em Ba.

Santos (2009) corrobora dizendo que quaisquer que sejam as técnicas e ferramentas de GC utilizadas em determinada organização, é pouco provável que elas funcionem se forem empregadas isoladamente. Elas devem ser totalmente integradas em um ambiente apropriado, em um "ba". Os três componentes principais deste ambiente são: Pessoas (corpo e mente); Processos (virtual e real) e Tecnologia (hardware e software).

Bhatt (2001) ressalta que na organização não basta somente capturar, armazenar, e transferir informação, mas sim é necessária a interpretação e organização da informação a partir de perspectivas múltiplas, ressaltando a importância da interação dos sistemas tecnológicos e sociais para a Gestão do Conhecimento.

Portanto, a Gestão do Conhecimento é a ação que reúne os elementos capazes de sistematizar e manter o conhecimento presente na organização, possibilitando aos indivíduos a aquisição, o armazenamento, o compartilhamento e a aplicação de conhecimentos de forma coletiva, fundamentais na tomada de decisões da organização. Para criar um ambiente propício ao conhecimento, os valores, a cultura, as atitudes e os métodos de trabalho utilizados na organização devem ser transformados no contexto organizacional. Possui sua relevância prática ao gerenciar o ambiente e as pessoas, que são os elementos essenciais que impulsionam a capacidade de inovação e transformação das organizações.

## 3 Gestão do Conhecimento nas Organizações Públicas

As organizações públicas têm como objetivo prestar serviços para a sociedade. Elas podem ser consideradas como sistemas dinâmicos, extremamente complexos, interdependentes e interrelacionados coerentemente, envolvendo informações e seus fluxos, estruturas organizacionais, pessoas e tecnologias (DIAS, 1998).

Para Dussault (1992, p.13):

> [...] as organizações de serviços públicos dependem em maior grau do que as demais do ambiente sociopolítico: seu quadro de funcionamento é regulado externamente à organização. As organizações públicas podem ter autonomia na direção dos seus negócios, mas, inicialmente, seu mandato vem do governo, seus objetivos são fixados por uma autoridade externa.

Pesquisa realizada por Gonçalves (2006) com objetivo de identificar os elementos básicos a serem considerados na formulação de uma proposta de Política de Gestão do Conhecimento para Administração Pública, evidenciou que, no aspecto cultural que envolve a GC no governo, a implementação depende fortemente de uma mudança de atitudes e de cultura por parte da alta liderança.

Uma política de Gestão do Conhecimento se faz necessária, pois o descrédito imprimido à administração pública em relação à qualidade dos serviços essenciais prestados à sociedade evidencia a necessidade de adoção de uma nova filosofia e pressupõe um esforço significativo.

Segundo Batista *et al.* (2005), existem barreiras para a implementação de processos de Gestão do Conhecimento na organização. Entre essas dificuldades, as mais citadas, em ordem de importância, encontram-se relacionadas na Tabela 1.

**Tabela 1**: Barreiras à implementação de processo de GC, com alto grau de importância.

| Barreiras à Implementação de Processo de GC | Importância |
|---|---|
| Inexistência de indicadores. | 57% |
| Dificuldade de capturar o conhecimento não documentado. | 55% |
| Deficiências de capacitação do pessoal. | 53% |
| Falta de tempo ou de recursos para compartilhar conhecimento concretamente na rotina diária. | 47% |
| Falhas de comunicação. | 43% |
| Falta de incentivos para compartilhar conhecimento. | 39% |
| Resistência de certos grupos de funcionários / cultura organizacional de resistência a mudanças. | 35% |
| Organização tende a concentrar esforços na Tecnologia de Informação e Comunicação, em vez de nas questões organizacionais ou ligadas às pessoas. | 26% |
| Receio de que outros órgãos/público possam ter acesso a informações sigilosas/confidenciais. | 22% |
| Deficiências na infraestrutura computacional, redes, servidores etc. | 22% |
| Pouca propensão para investimentos em tecnologias voltadas essencialmente à facilitação de aprendizado e colaboração. | 22% |

Fonte: Adaptada de Batista *et al.* (2005)

Diante das abordagens de estudiosos citados neste trabalho, as organizações públicas precisam integrar os objetivos da gestão do capital intelectual e os processos de conhecimento, minimizando assim as barreiras existentes, e para tanto, se faz necessária a Gestão do Conhecimento, porém devem ser grandes aliadas frente à construção e disseminação do conhecimento.

O ponto principal, a busca de excelência organizacional, está no investimento do potencial humano. As estratégias da Gestão de Pessoas devem situar-se num processo educativo que contemplam o desenvolvimento do potencial humano num sentido abrangente.

Conforme Steil, Kern e Pacheco (2008, p.160):

> [...] as estratégias de Gestão do Conhecimento (GC) nas organizações públicas devem ser formuladas com o objetivo duplo de melhor gerir os ativos do conhecimento das próprias organizações, ao mesmo tempo em que, assim o fazendo, promovam novos meios de interação com a sociedade, chamando-a a participar do processo de construção de conhecimento coletivo.

Dessen e Guedea (2010) dizem que, para compreender o desenvolvimento humano, é preciso considerar a emergência e a evolução do indivíduo, em seus diferentes aspectos interligados: biológicos, psicológicos, sociais, culturais e históricos.

## 4 Estágio Escolar Supervisionado para a Construção do Conhecimento nas Organizações Públicas

Com o processo de mudança que vem acontecendo no mundo das organizações e a necessidade de inovação, é fundamental tirar proveito das adversidades, que se apresentam por meio da aprendizagem continuada, com base na atração e retenção de talentos, na administração do conhecimento e na inteligência competitiva, ou seja, nas interações das pessoas no contexto organizacional.

Entende-se, desse modo, que a educação é algo enriquecedor, que capacita o homem a transformar sua realidade existencial, buscando sua promoção, e procurando, desta forma, estimular o desenvolvimento pessoal, profissional e organizacional.

A Constituição Federal, no seu Art. 205, diz que:

> A educação, direito de todos e dever do Estado e da família, será promovida e incentivada com a colaboração da sociedade, visando ao pleno desenvolvimento da pessoa, seu preparo para o exercício da cidadania e sua qualificação para o trabalho" (BRASIL, 1988).

Neste cenário, surge a figura do aluno estagiário que, inserido na organização, engaja-se no processo ensino-aprendizagem, possibilitando a aquisição e compartilhamento dos conhecimentos adquiridos ao contexto organizacional, ampliando-se, assim, a perspectiva de se tornarem verdadeiros cidadãos.

O estágio oportuniza ao aluno a experiência profissional, aquisição, compartilhamento e disseminação do conhecimento. Para que o jovem coloque em prática os conhecimentos adquiridos em sala de aula e absorva melhor o conhecimento, há necessidade de novas políticas educacionais que façam efetivas transformações na educação, especialmente no processo de aprendizagem do jovem no contexto organizacional.

A questão do estágio supervisionado é referenciada na Legislação Federal Lei 11788, de 25 de setembro de 2008. Em Brasil (2008, Cap. I, Art. 3, § 1º) estabelece-se:

> § 1º O estágio, como ato educativo escolar supervisionado, deverá ter acompanhamento efetivo pelo professor orientador da instituição de ensino e por supervisor da parte concedente, comprovado por vistos nos relatórios referidos no inciso IV do caput do art. 7º desta Lei e por menção de aprovação final.

Spender (2001) ressalta que a Gestão do Conhecimento surge com a função de divulgar e explicitar o conhecimento que está embutido nas práticas individuais ou coletivas da organização, por transferência desse conhecimento ou pelo processo de aprendizagem. Sveiby (1998) defende a ideia de que o principal papel das organizações é a transferência e o compartilhamento do conhecimento existente em seu interior.

Tracz e Dias, (2010) comentam que o supervisor tem sua função muito além de um tutor, ou seja, tem o papel de abrir o campo de estágio como caminho de desenvolvimento e possibilidades ao aluno estagiário.

Portanto, com a colaboração do funcionário na função de supervisor de estágio, conhecedor das políticas da "casa" e do jovem estudante que precisa aprender, mas que também tem muito a contribuir, é de fundamental importância a criação de uma política integrada de Gestão do Conhecimento na Administração Pública para fazer frente às mudanças e prestar eficientes serviços à sociedade.

## 5 A Criação de Espaço Cognitivo para a Gestão do Conhecimento em Organizações Públicas: um estudo de caso

Compreende-se o ser humano em suas relações de interdependência, a partir de uma visão sistêmica, onde um sistema (parte/todo) se insere num sistema maior (todo/parte), sem deixar de ser ele mesmo, num contínuo processo de retroalimentação.

Dentro desse contexto, referencia-se a organização pública como organização que pode possibilitar os ambientes facilitadores da criação do conhecimento, através de seus programas de estágios a alunos de ensino médio e superior. Sendo o Ba considerado um ambiente de compartilhamento do conhecimento, segue-se, à luz dos autores citados neste trabalho sobre Gestão do Conhecimento e o processo de supervisão, uma analogia sobre a construção de um espaço cognitivo para a Gestão do Conhecimento no processo de supervisão de estágio em organizações públicas.

Considerando-se o problema em questão quanto aos objetivos, este estudo caracteriza-se como descritivo na abordagem qualitativa, para atender às exigências do objeto do estudo. É utilizado procedimentos de pesquisa quantitativa, para a coleta de dados junto aos sujeitos da pesquisa, por meio de questionários estruturados e escala de avaliação.

Sendo o universo da pesquisa o DEINFRA e DETER, apresentam-se a seguir o quantitativo dos sujeitos da pesquisa por órgão, que forneceram os dados necessários à análise, conforme Tabela 2 .

**Tabela 2**: Supervisores, Estagiários e Responsáveis pelo Setor de Estágio -DEINFRA/DETER

| ÓRGÃO | SUPERVISORES | ESTAGIÁRIOS | RESPONSÁVEIS SETOR DE ESTÁGIO (RH) | TOTAL | % |
|---|---|---|---|---|---|
| **DEINFRA** | 31 | 33 | 2 | 66 | 71,74 |
| **DETER** | 9 | 16 | 1 | 26 | 28,26 |
| **TOTAL** | **40** | **49** | **3** | **92** | |
| **%** | 43,48 | 53,26 | 3,26 | | 100,00 |

Fonte: Elaborada pelos autores. Situação em Setembro de 2010.

Para a coleta de dados na pesquisa de campo foi utilizada a aplicação de questionário estruturado com perguntas fechadas aos supervisores de estágio, estagiários e responsáveis pelo Setor de Estágio que administram o Programa Novos Valores – PNV.

Foram, assim, elaboradas perguntas sob a ótica de práticas de Gestão do Conhecimento no processo de supervisão de estágio no DEINFRA e DETER, em escalas de Likert com cinco níveis de concordância as quais serão apresentadas a seguir conforme quadros 1, 2 e 3.

**Quadro 1**: Elaboradas perguntas sob a ótica de práticas de Gestão do Conhecimento no processo de supervisão de estágio no DEINFRA e DETER, em escalas de Likert com cinco níveis de concordância

| PERGUNTAS DO QUESTIONÁRIO A (SUPERVISORES) |
|---|
| 1- A organização (DEINFRA /DETER) valoriza a troca, compartilhamento e disseminação de informação e do conhecimento. |
| 4 - Na organização (DEINFRA /DETER), as experiências exitosas são transferidas para os supervisores e estagiários. |
| 5 - A organização (DEINFRA /DETER) investe em treinamentos de habilidades e serviços para os supervisores de estágio. |
| 9 - Nosso estagiário conhece a organização (DEINFRA /DETER). |
| 11 - A organização (DEINFRA /DETER) contribui para o desenvolvimento de competências dos supervisores de estágio. |
| 14 - Como supervisor de estágio, mantenho contatos regulares com os supervisores acadêmicos dos estagiários. |
| 18 – Sinto-me valorizado pela organização (DEINFRA /DETER) por exercer a função de supervisor de estágio. |
| 25 – Existe troca de informações e de conhecimentos entre os estagiários e os supervisores de estágio. |
| 29 – As experiências e os conhecimentos adquiridos no processo de supervisão são repassados para toda a organização. |
| 30 – Acho importante participar de cursos de Capacitação e Desenvolvimento Humano. |
| 31 - A organização (DEINFRA /DETER) oferece para os supervisores de estágio, espaço físico para confraternização, lazer e troca de informação e de conhecimentos. |
| 32 - Nosso estagiário conhece os processos, os produtos e os serviços da área que atua em nossa organização. |
| 33 - A organização (DEINFRA/DETER) disponibiliza ferramentas de tecnologia de informação, tais como: bases de dados, *intranet*, *internet* e portais ao acesso do supervisor e estagiário (como apoio para pesquisa e compartilhamento de conhecimento no trabalho. Não se trata do site da organização na *Internet*). |

| |
|---|
| 34 – Na minha concepção, o estagiário internaliza todo o aprendizado do estágio. |
| 38 - Os relatórios de estágio são disponibilizados para consultas via ferramenta eletrônica e na biblioteca da nossa organização. |
| 40 - Nossos estagiários têm a oportunidade de ouvirem relatos de outros servidores que expõem situações de lições aprendidas. |
| 41- Há grupos informais, colaboração de pessoas internas ou externas à organização (DEINFRA /DETER) que ajudam a transferir suas experiências para o supervisor e estagiário. |

Fonte: Elaborado pelos autores.

Na análise das práticas de Gestão do Conhecimento no processo de supervisão de estágio segundo o olhar dos supervisores, observou-se que:

- Na primeira questão, dentre os 40 respondentes, 35,00% discordam de que a organização DEINFRA/DETER, valoriza a troca, compartilhamento e disseminação de informação e do conhecimento e 15,00% afirmam estar indecisos. Já na vigésima quinta pergunta, 90,00% concordam que existe troca de informação e de conhecimento entre os estagiários e supervisores de estágio, porém na vigésima nona, 40% concordam que as experiências e os conhecimentos adquiridos no processo de supervisão são repassados para a organização, no entanto, 32, 50% discordam e 17,50% afirmam estar indecisos. Percebe-se que no entendimento dos supervisores há a troca de informações e de conhecimento entre supervisor e estagiários, porém não há o compartilhamento para a organização.

- Na quarta questão, 52,50% concordam que na organização (DEINFRA /DETER) as experiências exitosas são transferidas para os supervisores e estagiários. Pode-se verificar a coerência nas respostas da quadragésima pergunta, onde 67,50% concordam que o estagiário tem a oportunidade de ouvir relatos de outros servidores que expõem situações de lições aprendidas, embora 27,50% discordam. Porém, há de se considerar que, na quadragésima primeira questão, 42,50% dos respondentes discordam de que há grupos informais, colaboração de pessoas internas ou externas à organização (DEINFRA /DETER) que ajudam a transferir suas experiências para o supervisor e estagiário.
- Na trigésimo primeira pergunta , 52,50% dos respondentes discordam de que a organização (DEINFRA /DETER) oferece para os supervisores de estágio, espaço físico para confraternização, lazer e troca de informação e de conhecimentos e 20,00% afirmam estar indecisos. Na trigésima terceira pergunta, 65% concordam que a organização disponibiliza ferramentas de tecnologia de informação (bases de dados, *intranet* e portais), ao acesso do supervisor e estagiário como apoio à pesquisa e compartilhamento de conhecimento no trabalho. Porém, na trigésima oitava, 47,50% discordam de que os relatórios de estágio são disponibilizados para consultas via ferramenta eletrônica e na biblioteca do órgão e 35,00% afirmam estar indecisos.

- Na trigésima pergunta, 95,00% concordam que acham importante participar de cursos de capacitação e desenvolvimento humano e na quinta questão, 57,50% discordam de que organização (DEINFRA /DETER) investe em treinamentos de habilidades e serviços para os supervisores de estágio. Tais respostas são confirmadas na décima primeira pergunta, onde 32,50% dos respondentes discordam de que a organização (DEINFRA /DETER) contribui para o desenvolvimento de competências dos supervisores de estágio e 32%,50% afirmam estar indecisos. Corroborando com tais afirmações na décima oitava, 37,50% discordam de que são valorizados pela organização (DEINFRA /DETER) por exercerem a função de supervisor de estágio.

- Na trigésima segunda pergunta, 77,50% concordam de que o estagiário conhece os processos, os produtos e os serviços da área que atua na organização, e na trigésima quarta, 62,50% concordam que o estagiário internaliza todo o aprendizado do estágio, porém 25,00% afirmam estar indecisos e 10,00% discordam.

- Na nona pergunta, 52,50% concordam que o estagiário conhece a organização (DEINFRA /DETER), porém 37,00% afirmam estar indecisos.

- Na décima quarta questão, 57,50% discordam de que procuram manter contatos regulares com os supervisores acadêmicos dos estagiários, porém 17,50% afirmam estar indecisos.

**Quadro 2**: Elaboradas perguntas sob a ótica de práticas de Gestão do Conhecimento no processo de supervisão de estágio no DEINFRA e DETER, em escalas de Likert com cinco níveis de concordância

| PERGUNTAS DO QUESTIONÁRIO B (ESTAGIÁRIOS) |
|---|
| 3 –O Setor de Estágio me dá orientação e acompanhamento durante o período do meu estágio. |
| 4 – Durante a realização do estágio, aprendo e guardo as experiências. |
| 7 – No meu estágio tenho oportunidade de ouvir e participar de grupos de pessoas que apresentam suas experiências de trabalho. |
| 9 – Tudo o que aprendo no estágio tenho anotado. |
| 12 – Meu aprendizado no estágio acontece de maneira prazerosa e harmoniosa. |
| 16 - A organização (DEINFRA/DETER) disponibiliza ferramentas de tecnologia de informação, tais como: bases de dados, *intranet*, *internet* e portais ao acesso do estagiário (como apoio para pesquisa e compartilhamento de conhecimento no trabalho. Não se trata do site da organização na *Internet*). |
| 17 – No início do estágio recebi treinamento. |
| 18 – Tenho possibilidades de me desenvolver, de me mover enquanto aluno, estagiário e cidadão no ambiente de trabalho (estágio). |
| 20 - Na organização DEINFRA/ DETER há espaço físico para discutir e compartilhar |

| |
|---|
| informações, ideias e experiências que contribuirão para o meu aprendizado e desenvolvimento enquanto cidadão. |
| 22 - Os coordenadores e orientadores da minha instituição de ensino e meu supervisor de estágio se comunicam através de correspondência eletrônica. |
| 23 – O que aprendo no estágio levo para o meu curso de origem. |
| 24 – Estou ciente que posso participar dos cursos de capacitação oferecidos pelo órgão (DEINFRA/DETER), bem como os curriculares: congressos, seminários, cursos e eventos, desde que comprovada a frequência. |
| 27 – Dou novas ideias para os trabalhos de estágio e elas algumas vezes são aceitas. |
| 28 – Desenvolvi minhas habilidades logo no início do estágio. |
| 31 - Quando tenho algum problema pessoal ou do estágio me dirijo ao Setor de Estágio que realizou a minha contratação. |
| 32 - Os coordenadores e orientadores da minha instituição de ensino e meu supervisor de estágio se comunicam. |
| 33 – Participo de cursos de capacitação e de desenvolvimento humano oferecidos pelo órgão (DEINFRA/DETER). |
| 36 – Fui orientado sobre as atribuições do estagiário no DEINFRA/DETER. |
| 37 - Os relatórios de estágio são disponibilizados para consultas via ferramenta eletrônica e na biblioteca do órgão (DEINFRA/DETER). |
| 41 – Minha criatividade desenvolveu bastante durante o estágio. |
| 42 - O Programa "Novos Valores" serve para facilitar nosso estágio. |

Fonte: Elaborado pelos autores.

Na análise das práticas de Gestão do Conhecimento no processo de supervisão de estágio, segundo o olhar dos estagiários, observou-se que:

- Na terceira pergunta do questionário dos 49 respondentes, 81,63% concordam que o Setor de Estágio lhes dá orientação e acompanhamento durante o período do seu estágio.
- Na trigésima primeira indagação, 59,14% concordam que quando têm algum problema pessoal ou do estágio se dirigem ao Setor de Estágio que realizou sua contratação.
- Na trigésima sexta, 77,55% concordam que foram orientados sobre as atribuições do estagiário no DEINFRA/DETER.
- Na quadragésima segunda questão, 89,80% concordam que o Programa "Novos Valores" serve para facilitar o seu estágio.

- Na décima segunda, 87,76% concordam que o seu aprendizado no estágio acontece de maneira prazerosa e harmoniosa.

- Na sétima questão, 77,55% concordam que no seu estágio têm oportunidade de ouvir e participar de grupos de pessoas que apresentam suas experiências de trabalho, porém 10,20% afirmam estar indecisos, e 12,24% discordam.

- Na vigésima questão, 61,22% concordam que, na organização (DEINFRA/DETER), há espaço físico para discutir, compartilhar informações, ideias e experiências que contribuirão para o seu aprendizado e desenvolvimento como cidadão, porém 24,49% afirmam estar indecisos e 14,28% discordam.

- Na vigésima oitava pergunta, 71,43% concordam que desenvolveram suas habilidades logo no início do estágio. Na quadragésima primeira, 75,51% concordam que sua criatividade desenvolveu bastante durante o estágio, porém 16,33% afirmam estar indecisos.

- Na décima oitava questão, 93,88 % concordam que têm possibilidades de se desenvolverem, de se moverem enquanto alunos, estagiários e cidadãos no ambiente de trabalho. Porém, na vigésima sétima, 38,77% discordam de que dão novas ideias para os trabalhos de estágio e elas algumas vezes são aceitas, e 20,41% afirmam estar indecisos.

- Na décima sétima questão, 28,58% discordam de que no início do estágio receberam treinamento. Na trigésima terceira, 57,14% discordam de que participam de cursos de capacitação e de desenvolvimento humano oferecidos pelo órgão (DEINFRA/DETER). Já na vigésima quarta, 57,14% concordam que estão cientes de que podem participar dos cursos de capacitação oferecidos pelo órgão, bem como dos curriculares, desde que comprovada a frequência, porém 26,53% afirmam estar indecisos, e 16, 32 discordam.

- Com referência à décima sexta questão, 71,42% concordam que a organização disponibiliza ferramentas de tecnologia de informação (bases de dados, *intranet* e portais), ao acesso do supervisor e estagiário como apoio à pesquisa e compartilhamento de conhecimento no trabalho. Já na trigésima sétima, 28,57% discordam de que os relatórios de estágio são disponibilizados para consultas via ferramenta eletrônica e na biblioteca do órgão, e 53,06% afirmam estar indecisos.

- Na quarta pergunta, 95,91% concordam que durante a realização do estágio aprendem e guardam as experiências. Porém, na nona, 30,61% não anotam as lições aprendidas. Já na vigésima terceira, 77,55% concordam que o que aprendem no estágio levam para o seu curso de origem.

- Na trigésima segunda indagação, 32,66% discordam de que os coordenadores e orientadores da sua instituição de ensino e o supervisor de estágio se comunicam e 40,82% afirmam estar indecisos. Tal falta de comunicação é confirmada na vigésima segunda pergunta, onde 36,74% discordam de que os

coordenadores e orientadores da sua instituição de ensino e o supervisor de estágio se comunicam através de correspondência eletrônica.

**Quadro 3**: Elaboradas perguntas sob a ótica de práticas de Gestão do Conhecimento no processo de supervisão de estágio no DEINFRA e DETER, em escalas de Likert com cinco níveis de concordância

| PERGUNTAS DO QUESTIONÁRIO C (RESPONSÁVEIS PELO SETOR DE ESTÁGIO DAS GERÊNCIAS DE RH) |
|---|
| 1 - Todo conhecimento necessário para um bom estágio, repasso para os estagiários. |
| 3 - O supervisor busca a informação e orientação sobre dúvidas ou acontecimentos relacionados ao programa "Novos Valores" através do Setor de Estágio. |
| 5 - O estagiário é incentivado pelo supervisor para o conhecimento da organização sobre processos, produtos, serviços e em especial da área que atua. |
| 6 - Troco experiências com outras organizações envolvidas no Programa "Novos Valores". |
| 9 - Os supervisores compartilham comigo o desenvolvimento do estagiário de forma espontânea. |
| 10 – O orientador da instituição de ensino busca a informação sobre acontecimentos atuais relacionados ao programa "Novos Valores" através do Setor de Estágio. |
| 11 – Trabalho para auxiliar o compartilhamento do conhecimento com os supervisores e os estagiários. |
| 17 - Na organização, há espaço físico para que o supervisor possa discutir e compartilhar informações, ideias e experiências que contribuirão para o desenvolvimento de competências dos supervisores de estágio. |
| 18 - Os relatórios de estágio são disponibilizados para consultas via ferramenta eletrônica e na biblioteca do órgão. |
| 19- É importante a capacitação dos supervisores em habilidades e serviços. |
| 20 - Fazemos bastante divulgação dos relatórios de conclusão dos estagiários. |
| 21 - A organização disponibiliza ferramentas de tecnologia de informação, tais como: bases de dados, *intranet, internet e* portais ao acesso do supervisor e estagiário. (como apoio para pesquisa e compartilhamento de conhecimento no trabalho. Não se trata do site da organização na *internet*). |
| 24 – Tenho o conhecimento para orientar os supervisores. |
| 25 - Os dirigentes DEINFRA/DETER) sabem que é necessário a troca, compartilhamento e disseminação da informação e conhecimento entre supervisor e estagiário para o desenvolvimento organizacional. |

Fonte: Elaborado pelos autores.

Na análise das práticas de Gestão do Conhecimento no processo de supervisão de estágio segundo o olhar dos responsáveis pelo Setor de Estágio das gerências de Recursos Humanos do DEINFRA e DETER, observou-se que:

- Na primeira questão dentre os respondentes, 100,00% concordam que repassam aos estagiários todo conhecimento necessário para um bom estágio.

- Na décima primeira pergunta, 100% concordam que trabalham para auxiliar o compartilhamento do conhecimento com os supervisores e os estagiários e na vigésima quarta, 66,67% concordam totalmente que têm conhecimento para orientar os supervisores.

- Na sexta pergunta, 66,67% concordam que trocam experiências com outras organizações envolvidas no Programa "Novos Valores", porém na décima, 100,00% discordam de que o orientador da instituição de ensino busca a informação sobre acontecimentos atuais relacionados ao Programa em questão através do Setor de Estágio.

- Já na terceira pergunta, 66,67% dos respondentes, discordam de que o supervisor busca a informação e orientação sobre dúvidas ou acontecimentos relacionados ao Programa "Novos Valores", através do Setor de Estágio e, na nona, 66,67% dos respondentes também discordam de que os supervisores compartilham com eles o desenvolvimento do estagiário de forma espontânea.

- Na décima pergunta, 100% concordam que na organização há espaço físico para o supervisor discutir e compartilhar informações, ideias e experiências que contribuirão para o desenvolvimento de competências dos supervisores de estágio.

- Na décima nona questão, 100% concordam que é importante a capacitação dos supervisores em habilidades e serviços.

- Na vigésima primeira pergunta, 66,67% concordam que a organização disponibiliza ferramentas de tecnologia de informação (bases de dados, *intranet* e portais), ao acesso do supervisor e estagiário como apoio à pesquisa e compartilhamento de conhecimento no trabalho. Já na décima oitava, 100% discordam de que os relatórios de estágio são disponibilizados para consultas via ferramenta eletrônica e na biblioteca do órgão.

- Na vigésima pergunta, 66,67% dos respondentes confirmam suas afirmativas anteriores quando discordam de que fazem bastante divulgação dos relatórios de conclusão dos estagiários.

- Na quinta pergunta, 33,33% concordam que o estagiário é incentivado pelo supervisor para o conhecimento da organização sobre processos, produtos, serviços e em especial da área que atua, porém 33,33% afirmam que estão indecisos e 33,33% discordam.

- Na vigésima quinta questão, 66,67% concordam que os dirigentes do (DEINFRA/DETER) sabem que é necessário a troca, compartilhamento e

disseminação da informação e conhecimento entre supervisor e estagiário para o desenvolvimento organizacional.

Portanto, com base no referencial teórico deste trabalho e na pesquisa realizada verificou-se que nas Práticas de Gestão do Conhecimento no Processo de Supervisão de Estágio - DEINFRA/DETER há iniciativas isoladas, porém, são incipientes. Observou-se obstáculos à implementação de processo de Gestão do Conhecimento no contexto dos órgãos, em especial ao processo de supervisão de estágio no Programa "Novos Valores" dos órgãos pesquisados, tais como: falhas de comunicação entre os envolvidos no processo (supervisores, estagiários, Setor de Estágio e instituições de ensino); deficiências de capacitação dos supervisores de estágio; falta de incentivos aos supervisores para compartilhar conhecimento; além de resistência de funcionários à prática de supervisão e a ambientes facilitadores para o compartilhamento de informação, criação e disseminação do conhecimento no espaço organizacional. Os portais estão disponíveis, porém não se constituem como ambientes de trabalho e repositório de conhecimento para os estagiários e funcionários da organização. E, também, os portais não se constituem como plataforma para comunidades de prática, redes de conhecimento e melhores práticas.

Mesmo oferecendo tecnologia de informação para a pesquisa em base de dados e compartilhamento de informação e grupos informais para desenvolvimento de melhores práticas, não há ambientes propícios para o compartilhamento de informações e criação do conhecimento no contexto organizacional.

Verificou-se, através da análise dos dados, que o Programa "Novos Valores" do Governo do Estado de Santa Catarina em sua estrutura, características e finalidade possui pontos fortes e fracos, cujos pontos fracos ficaram evidenciados devido sua aplicabilidade ser em organizações públicas. É interessante observar que é um programa concebido em uma Secretaria de Estado, regulamentado pelo decreto nº. 2.113, de 18 de fevereiro de 2009 previsto pela Lei Estadual nº.10.864, de 29 de junho de 1998 e Lei Federal n 11.788, de 25 de setembro de 2008, porém, possui barreiras para a implementação de Processo de Gestão do Conhecimento de forma efetiva.

## 6 Considerações Finais

Portanto, a Gestão do Conhecimento organizacional está ancorada nas pessoas (que congregam as competências, sendo o conhecimento o principal fator de geração de valor organizacional); nos processos (que organizam as tarefas e atividades da organização); e na Tecnologia (como meio de suporte aos processos e às pessoas).

O estudo de caso realizado na Secretaria da Infra-Estrutura em especial no DEINFRA e DETER, possibilitou o conhecimento da realidade do processo da Gestão do Conhecimento referente ao desenvolvimento do Programa "Novos Valores" nos respectivos órgãos. Buscou-se através do estudo realizado, oferecer subsídios para a compreensão da contribuição da Gestão do Conhecimento no processo de supervisão de estágio em organizações públicas.

Os resultados da pesquisa e respectivas análises embasadas na fundamentação teórica deste estudo possibilitaram a compreensão da dinâmica do Programa "Novos Valores", sua concepção, contextualização no espaço organizacional e suas vertentes que poderão ser canalizadas à luz da Gestão do Conhecimento nos órgãos envolvidos na pesquisa, bem como nos demais órgãos que estão vinculados ao relevante programa do governo do Estado de Santa Catarina.

A pesquisa revelou que técnicas e ferramentas de Gestão do Conhecimento no processo de supervisão de estágio do Programa "Novos Valores" merecem unicidade, conforme

salienta Santos (2009) referenciado neste trabalho, quando diz que quaisquer que sejam as técnicas e ferramentas de GC utilizadas em determinada organização, é pouco provável que elas funcionem se forem empregadas isoladamente.

Considera-se que a falta do espaço para a criação, validação, apresentação, distribuição e aplicação do conhecimento dificulta a implementação da Gestão do Conhecimento nos processos de supervisão de estágio, pois, conforme Bratt (2001), também citado neste trabalho, a Gestão do Conhecimento como um processo constituído dessas cinco fases permite à organização aprender, refletir, desaprender e reaprender e são considerados essenciais para a construção, manutenção e restabelecimento das competências essenciais.

Por fim, com este estudo, fez-se uma reflexão sobre a necessidade do tripé (pessoas, processos e tecnologia) para o desenvolvimento de um ambiente cognitivo, onde as pessoas sejam encorajadas a aprender, a criar, a compartilhar e usar o conhecimento para o seu benefício, da organização e da sociedade como um todo. Considera-se assim a importância da criação de espaço cognitivo para que a Gestão do Conhecimento possa acontecer de forma efetiva nas organizações públicas na busca da inovação e excelência organizacional.

**Referências**

BHATT, G. D. Knowledge management in organizations: examining the interaction between technologies, techniques, and people. **Journal of Knowledge Management,** v. 5 , n.1, p. 68-75, 2001.

BATISTA, F. F. *et al.* **Gestão do Conhecimento na administração pública**. Texto Para Discussão nº 1095 do Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada – IPEA, Brasília, junho, 2005.

BRASIL. **Constituição da República Federativa do Brasil** de 05 de outubro 1988**.** Disponível em: http://www.senado.gov.br/legislacao/const/. Acesso em: 10 Jun. 2012.

DAVENPORT, T. H. **Ecologia da informação**: por que só a tecnologia não basta para o sucesso na era da informação. São Paulo: Futura, 1998.

DESSEN, M. A.; GUEDEA, M. T. D. **A ciência do desenvolvimento humano: ajustando o foco de análise.** Disponível em: http://www.scielo.br/pdf/paideia/v15n30/04.pdf- Acesso em: 10 abr.2010.

DIAS, T. L. Modelo de sistemas viáveis em organizações públicas: um estudo de caso da função de planejamento de informações estratégicas para informatização da Secretaria Municipal de Saúde de Belo Horizonte. 1998, 146 f. Dissertação (Mestrado) Escola de Governo, Fundação João Pinheiro, Belo Horizonte, 1998. *In*: PIRES, J. C. de; MACÊDO, K. B. Cultura organizacional em organizações públicas no Brasil. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 40, n.1, p. 81-105, Jan./Fev. 2006. Disponível em: http://www.scielo.br/pdf/rap/v40n1/v40n1a05.pdf. Acesso em: 10 Jun. 2012.

DUSSAULT, G. A. A gestão dos serviços públicos de saúde: características e exigências. **Revista de Administração Pública,** Rio de Janeiro, v.26, n.2. p. 8-19, abr./jun. 1992.

FIALHO, F. A. P. *et al.* **Empreendedorismo na Era do Conhecimento**: como estimular e desenvolver uma cultura empreendedora alicerçada nos princípios da Gestão do Conhecimento e da Sustentabilidade. Florianópolis: Visual Books, 2006.

GONÇALVES, S. M. G. **Elementos básicos para a formulação de uma política de Gestão do Conhecimento para a administração pública federal brasileira**. 2006, Dissertação (Mestrado). Universidade Católica de Brasília, Distrito Federal. 2006.

NONAKA, I; KONNO, N. The concept of "ba": Building a foundation for knowledge creation, **California Management Review**. v. 40, n. 3, p. 40-54, 1998.

NONAKA, I.; TAKEUCHI, H. **Gestão do Conhecimento**. Porto alegre: Bookman, 2008.

POLANYI, M. **The Tacit Dimension**. London: Routledge & Kegan Paul,1966.

SANTOS, N. **Anotações de aula**. Disciplina Fundamentos de Gestão do Conhecimento, Aula 03 – Ambiente para a Gestão do Conhecimento. Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC), Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento. Florianópolis, 2009.

SCHREIBER, G. *et al.* **Knowledge Engineering and Management**: the commonKADS methodology. Massachusetts: MIT Press, 2002.

SERVIM, G. **ABC of Knowledge Management.** NHS National Library for Health, july 2005.

SPENDER, J. C. Gerenciando sistemas de conhecimento. *In:* FLEURY, M.T.L.; OLIVEIRA Jr., M. de M. (Org.). **Gestão estratégica do conhecimento**. 1. ed., São Paulo: Atlas, 2001.

STEIL, A.; KERN V.; PACHECO, R. C. dos S. Gestão do conhecimento no setor público: o papel da Engenharia do Conhecimento e da Arquitetura e-Gov. *In*: ANGELONI, M. T. (coord.). **Gestão do conhecimento no Brasil**: casos, experiências e práticas de empresas públicas/organizadoras. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2008.

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

TRACZ, M.; DIAS, A. N. A. **Estágio supervisionado:** um estudo sobre a relação do estágio e o meio produtivo. Disponível em: http://www.fag.edu.br/adverbio/artigos/artigo04%20-%20adv06.pdf.- Acesso em: 08 abr. 2010.