

GESTÃO E AQUISIÇÃO DO CONHECIMENTO E DA APRENDIZAGEM DURANTE O ESTÁGIO CURRICULAR DE GRADUANDOS EM ADMINISTRAÇÃO

Maria Leny Souza Oliveira^a, Iury Pereira de Souza^b, Jocely Santos Caldas Almeida^c, Alecyane da Silva Moreira Ferreira^d, Carlos Rangel Portugal Pereira^e.

^a Doutora em Administração. Doutorado pela UNIFACS. UEFS/UNEB/UNIFACS. rhuefs@gmail.com.

^b Bacharel em Administração. UEFS. iurydsouza@gmail.com

^c Mestre em Administração. Mestrado pela UNIFACS. UNEB; jocely.almeida@gmail.com

^d Bacharel em Administração. UEFS. alecyane@yahoo.com.br

^e Mestre em Administração. Mestrado pela UNIFACS. UNEB. rangel2405@gmail.com

Informações de Submissão

Recebido em 10/06/2017
Aceito em 27/10/2017
Publicado em 25/03/2018

Palavras-chave

Aprendizagem. Estágio Curricular.
Administração.

Keywords

Learning. Curricular stage.
Administration

Resumo

Este trabalho teve como objetivo geral analisar o processo de aprendizagem e aquisição de conhecimento de estudantes do curso de administração durante o estágio curricular. Para atingir esse objetivo, utilizou-se questionário semiestruturado e os dados foram analisados à luz dos modelos de Takeuchi e Nonaka (2008) das cinco condições para a gestão do conhecimento, e de Senge (2002), das cinco disciplinas para as organizações que aprendem. Os resultados mostraram que a aprendizagem durante o estágio contribui para a carreira de bacharéis em Administração e que a Lei do estágio precisa ser mais bem cumprida pelas Instituições de Ensino e Empresas.

Abstract

This work had as general objective to analyze the process of learning and acquisition of knowledge of students of the administration course during the curricular stage. To achieve this goal, a semi-structured questionnaire was used and data were analyzed in the light of Takeuchi and Nonaka (2008) models of the five conditions for knowledge management, and Senge (2002), of the five disciplines for learning organizations. The results showed that the apprenticeship during the internship contributes to the bachelors' career in Administration and that the Internship Law needs to be better fulfilled by the Institutions of Education and Business.

1 INTRODUÇÃO

A gestão do conhecimento está ligada à aprendizagem e serve para produzir conhecimento válido que sirva como base para tomada de decisão nas organizações

(ARGYRIS,1999). Para Takeuchi e Nonaka (2008), as empresas bem-sucedidas criam novos conhecimentos, disseminam-no amplamente pela organização e o incorporam rapidamente em novas tecnologias e produtos.

O estudo do tema gestão do conhecimento e da aprendizagem se torna importante a partir do momento em que, mesmo com a globalização e os avanços nos estudos da área organizacional, encontram-se empresas que ainda estão voltadas para o controle ao invés da aprendizagem, como citam Fleury e Fleury (2010), ou que, segundo Pozo (2002), utilizam técnicas de aprendizagem que já se tornaram obsoletas. Esse cenário precisa de mudanças, já que as alterações no cenário mundial demandam novas configurações nas organizações e modelos gerenciais, como afirmam Bastos, Gondim e Loiola (2004).

O desenvolvimento do indivíduo requer um ambiente que favoreça a sua aprendizagem, por exemplo, o conhecimento compartilhado dentro das organizações. Nesse contexto observa-se uma categoria que precisa participar desse processo de aprendizagem e conhecimento, que são os estudantes de graduação em processo de estágio. Os estudantes precisam adquirir experiência profissional para ingressar no mercado de trabalho futuramente de maneira efetiva, e sem a prática do estágio não teriam como aprender na prática o que veem em sala de aula.

Como afirmam Nonaka, Krogh e Voelpel (2006), a criação de conhecimentos é dependente de contextos, e o contexto apropriado para isso pode ser espaço físico (ex. empresas), mental (ex. esquemas) ou virtual (ex. cursos à distância). Nas organizações, os estudantes podem compartilhar emoções, sentimentos, experiências e modelos mentais, além de serem incubadores de novos conhecimentos, testando as qualificações do estudante e convertendo-as a termos e conceitos comuns.

O objetivo deste estudo é analisar o processo de aprendizagem e aquisição de conhecimento de graduandos em administração durante o estágio curricular, obrigatório ou não. Segundo dados da ABRES – Associação Brasileira de Estágio, o maior número de vagas de estágio oferecidas no Brasil é para o curso de Administração (16,8%), e especialmente na Bahia, a maioria dos estagiários são do curso de Administração. Para alcançar este objetivo, foram aplicados, aos estudantes, questionários semiestruturados, cujos dados foram analisados à luz dos modelos de Takeuch e Nonaka (2008) e de Senge (2002).

Este estudo contribui para as Instituições de Ensino Superior (IES) que desejam acompanhar, de maneira mais próxima, o estágio de seus estudantes, conhecendo sua realidade e propondo melhorias para o aprimoramento das organizações que fazem a

intermediação dos estagiários, bem como para a redefinição de políticas de estágios das empresas empregadoras.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

Nesta seção será apresentado o referencial teórico que foi utilizado como base para a pesquisa empírica. Será apresentado na seguinte ordem: Gestão do Conhecimento, Aprendizagem individual e organizacional e organizações que aprendem, Modelos de gestão do conhecimento e de aprendizagem, e a Contribuição do estágio no processo de aprendizagem individual.

2.1 Gestão do conhecimento

Para Takeuchi e Nonaka (2008), o conhecimento é inerentemente paradoxal, e é formado pelo que aparenta ser dois opostos. Isso porque o conhecimento pode ser classificado como: tácito ou explícito. Porém os autores acreditam que ele não pode ser um ou outro, mas sim, os dois ao mesmo tempo. O conhecimento explícito é formal, e pode ser documentado e transmitido com mais facilidade. Para Takeuchi e Nonaka (2008), ele pode ser expresso de diversas maneiras, como palavras, dados, fórmulas e outros. O conhecimento tácito consiste em um tipo de conhecimento automatizado, sobre o qual os indivíduos não se perguntam ao agir, mas que é essencial à ação. Tal conhecimento está ligado à atividade prática, exigindo processos de interação social para ser explicitado (LOIOLA; NÉRIS; BASTOS, 2006).

As empresas devem empregar esforços para tornar o conhecimento de cada indivíduo disponível para toda a organização, em todos os seus níveis. Assim, a empresa não só promove o compartilhamento de conhecimento, como torna mais fácil a permanência dele caso o indivíduo venha a sair da empresa. Para isso, é importante viabilizar a transferência desse conhecimento, que segundo Davenport e Prusak (1998), pode acontecer quando a empresa realiza um treinamento ou promove um grupo de discussão, por exemplo.

O conhecimento e a aprendizagem são dois construtores interligados por meio de um processo interativo de reforço mútuo. Enquanto o conhecimento gerado impacta na aprendizagem futura, a aprendizagem (o processo) produz novo conhecimento (o conteúdo), como apresentado a seguir.

2.2 Aprendizagem individual e organizacional e organizações que aprendem

Um processo que está diretamente ligado ao desenvolvimento humano é a aprendizagem. É uma verdade universal o fato de que a aprendizagem é essencial para a sobrevivência humana, e está presente durante toda a sua vida. Como afirma Pozo (2002), uma das principais características do homem que o diferencia das demais espécies é a aprendizagem. É preciso entender como o homem aprende para saber como desenvolvê-lo.

Segundo Collistochi et. al. (2012), a aprendizagem pode ser vista de três maneiras diferentes: individual, grupal e organizacional. Essas estão ligadas umas com as outras. Os estudos sobre a aprendizagem individual, cuja origem está na psicologia, foram uma âncora para os estudos posteriores em aprendizagem organizacional. Já a aprendizagem no nível de grupo envolve a construção coletiva de novos conhecimentos e a interação com múltiplos sistemas e atores (NASCIMENTO; MORAES, 2011). Durante esse processo, estes indivíduos compartilham informações, vivem experiências coletivas e devem refletir coletivamente sobre o significado destas experiências, produzindo novos conhecimentos passíveis de serem empregados em novas situações ou em novos desafios (BASTOS; GONDIM; LOIOLA, 2004)).

Crossan, Maurer e White (2009) afirmam que apesar de o interesse na aprendizagem organizacional ter crescido dramaticamente nos últimos anos, ainda não há uma teoria final de como a aprendizagem ocorre no nível da organização. Por conseguinte, para minimizar esses problemas e entender o processo de formação da aprendizagem organizacional, alguns autores acreditam que é necessário primeiro identificar e entender os processos de aprendizagem individual e grupal inerentes aos indivíduos inseridos nas organizações (KIM, 1993). Esse pensamento pode ser completado com a afirmação de Bastos, Gondim e Loiola (2004) que citam que a expressão “aprendizagem organizacional” é como uma metáfora que permite antropomorfizar as organizações, e atribuir a elas propriedades humanas.

Há ainda o conceito de organizações que aprendem (*learning organization*), que está relacionado às práticas envolvidas na transformação organizacional, ações e criações de ferramentas que a organização precisa fazer para aprender (SENGE, 2002; ANTONELLO, 2005). A aprendizagem organizacional (*organizational learning*) está diretamente ligada ao estudo de pesquisadores acadêmicos, como afirmam Bastos, Gondim e Loiola (2004). Ou seja, diz respeito mais a teoria, estudo e análise da aprendizagem dentro da organização, reflexão e descrição dos processos de aprendizagem.

Há alguns modelos de aprendizagem (KOLB, 1997; KIM, 1993; NONAKA, TAKEUCHI, 1997; ARGYRIS, SCHON, 1996; SENGE, 2002), mesmo que não resolvam totalmente a tensão entre a aprendizagem individual e organizacional (LOIOLA; NÉRIS; BASTOS, 2006), que merecem ser explorados para ajudar na compreensão dos diferentes tipos de conhecimento e de processos de aprendizagem dentro das organizações, como veremos a seguir.

2.3 Modelos de gestão do conhecimento e de aprendizagem

Modelo de gestão do conhecimento

Para Takeuchi e Nonaka (2008), existem cinco condições no nível organizacional que devem existir na empresa e que irão contribuir para a gestão do conhecimento: (1) Intenção, (2) Autonomia, (3) Flutuação e Caos criativo, (4) Redundância e (5) Requisito Variedade.

Ter Intenção significa dizer que a empresa busca atingir suas metas. Para os autores, a Intenção no ambiente organizacional é traduzida em estratégia. É possível fazer uma correlação com a visão organizacional que muitas empresas definem durante a formulação de estratégias. Nesse sentido, quando uma empresa define sua visão e aspira conquistá-la, pode ser vista a Intenção citada pelos autores.

A segunda condição diz respeito à Autonomia. Os autores acreditam que os indivíduos devem ter autonomia para tomar decisões sempre que possível. Essa condição é capaz de proporcionar a criação de oportunidades e aumentar a motivação dos indivíduos. Um exemplo citado pelos autores é das equipes que tem auto-organização e são multifuncionais. Uma equipe de determinado setor que pode se organizar como quiser e for necessário, onde todos saibam exercer as diversas funções (TAGLIAPIETRA; SCHMIDT; BERTOLINI, 2009).

Quando uma empresa passa por situações de instabilidade, seja interna ou externamente, e os indivíduos precisam repensar seus hábitos e rotinas, tem-se a condição da Flutuação e Caos criativo. Os autores defendem uma “decomposição” das rotinas, onde existe a mudança do estado habitual, algo como sair da “zona de conforto”. Essa condição também pode ser criada intencionalmente pelas lideranças, através de um sentido de crise, incentivando os indivíduos a questionarem suas atitudes que possibilitem mudanças.

A Redundância, quarta condição exigida, diz respeito a sobreposição de informações que é feita de maneira intencional. Takeuchi e Nonaka (2008) acreditam que a informação deve ser compartilhada entre todos os indivíduos da organização, mesmo que estes não precisem dela imediatamente. Os indivíduos devem ter informações sobre os negócios, as

responsabilidades administrativas e sobre a própria empresa. Isso facilita ainda o entendimento por parte do indivíduo do seu papel dentro da organização.

Por último, o Requisito Variedade está relacionado a diversidade de conhecimentos que os indivíduos devem possuir na empresa. Essa condição é útil para momentos de contingência, onde pode ser necessário combinar informações diferentes. Os funcionários de um setor devem ter informações sobre os demais setores. É uma espécie de “visão sistêmica”.

Modelo de aprendizagem

Peter Senge (2002) apresenta cinco disciplinas que ele acredita que são necessárias para as organizações aprenderem. Essas disciplinas não têm intenção de “disciplinar”, mas de ser algo para estudar e aprender com isso: (1) Pensamento sistêmico, (2) Domínio pessoal, (3) Modelos mentais, (4) Construção de uma visão compartilhada e (5) Aprendizagem em equipe.

A primeira disciplina, Pensamento sistêmico, é vista por Senge (2002) como a mais importante. Isso porque ela conecta todas as outras. Não adianta a organização ter as demais disciplinas se não tiver pensamento sistêmico para enxergar o todo. Assim, o pensamento sistêmico impulsiona as demais disciplinas e colabora para a aprendizagem organizacional.

A segunda disciplina, Domínio pessoal, entende-se que os indivíduos da organização devem ter um nível especial de proficiência. É preciso que o indivíduo conheça a si mesmo. Para Senge (2002), as pessoas com domínio pessoal conseguem “concretizar os resultados mais importantes para elas”.

A terceira disciplina, dos Modelos mentais, refere-se às suposições que os indivíduos têm e que são profundamente enraizadas, e que influenciam sua forma de ver o mundo. É preciso manter uma rigorosa e constante análise dessas suposições, para que possamos mudar a partir dessa análise. O autor defende ainda que nessa disciplina os indivíduos sejam capazes de manter diálogos ricos, onde exista a troca de informação, exposição de pensamentos e questionamentos.

A disciplina da Construção de uma visão compartilhada visa “reunir as pessoas em torno de uma identidade e um senso de destinos comuns” (Senge, 2002, p. 43). Como cita o autor, todas as organizações de sucesso têm metas, valores e missão compartilhados por todos os indivíduos dentro delas. É importante que os indivíduos vistam a camisa da empresa, através da construção de uma visão compartilhada, isso se dá de maneira natural, sem obrigatoriedade.

A quinta disciplina é a da Aprendizagem em equipe. Uma frase que resume e define bem essa disciplina é: “se as equipes não tiverem capacidade de aprender, a organização

também não terá” (Senge, 2002, p. 44). Por isso, é importante que os indivíduos na organização consigam aprender em conjunto através do diálogo. Essa aprendizagem gera, segundo Senge, resultados extraordinários e crescimento rápido dos indivíduos.

Estes dois modelos em conjunto podem permitir a avaliação de práticas que levam o indivíduo e a organização a aprenderem, por exemplo, a prática do estágio por estudantes de graduação, apresentado a seguir.

2.4 A contribuição do estágio no processo de aprendizagem individual

O Estágio surgiu em meados do século XX com a intenção de proporcionar ao estudante a oportunidade de pôr em prática o que tem aprendido em sala de aula. Dessa maneira, o Estágio, para o estudante, acaba se tornando uma das principais formas de inserção profissional organizada (OLIVEIRA; RETOUR, 2010).

Tendo o estágio um caráter educativo, o estagiário poderá aprender, durante suas atividades, coisas que só o convívio no ambiente de trabalho pode proporcionar. Seria um choque para o graduando só poder vivenciar isso quando concluisse a graduação.

Segundo dados do Censo Inep/MEC realizado nos anos de 2013 e 2014, existiam no Brasil um milhão de estagiários, sendo 260 mil do ensino médio e técnico, e 740 mil estudantes do ensino superior. A maior parte dos estagiários estava concentrada na região Sudeste (45,6%), seguido pelo Nordeste (20,8%). Segundo dados da ABRES – Associação Brasileira de Estágio, o maior número de vagas de estágio oferecidas no Brasil é para o curso de Administração (16,8%), seguido de Direito (7,3%) e Comunicação Social (6,2%).

Em 2013 foram 1.320.483 de matriculados no curso de Administração (ABRES,2013), o que representa 18% dos matriculados no ensino superior no Brasil. Desses, apenas 225.833 (22,7%) concluíram o curso. No estado da Bahia, segundo a ABRES, a maioria dos estagiários são do curso de Administração.

Esse aumento de estudantes no nível superior em todo o Brasil acaba impactando, de certa forma, a qualidade dos estágios. Conforme afirmam Oliveira, Piccinini e Retour (2010), os contratos de estágio acabam se tornando mais padrões e com cara de emprego formal, ao invés de seguir o objetivo inicial. Segundo estudo dos autores, uma das consequências disso são os processos seletivos complexos e exigentes, bem próximos dos empregos efetivos.

É importante mencionar que para a aprendizagem do estudante ser mais eficiente, é necessário um acompanhamento constante por parte de um profissional da área de atuação do estagiário na empresa. Porém, segundo Oliveira, Piccinini e Retour (2010), as empresas

difícilmente disponibilizam um funcionário para essa supervisão do estagiário. Isso só acontece, segundo os autores, quando existe algum funcionário disponível (sem nada mais importante para fazer), ou quando algum colega pode auxiliar o estagiário.

As empresas precisam se conscientizar de que o estagiário não pode ser visto apenas como mão de obra barata. Como confirmam Oliveira, Piccinini e Retour (2010), o estágio precisa ser bom para a empresa e para o estudante, mas, às vezes, acaba se tornando uma oportunidade de inserção profissional precária.

A partir da análise de diferentes estudos (OLIVEIRA; PICCININI; RETOUR, 2010; OLIVEIRA; RETOUR, 2010; CUSTÓDIO; CARRÃO, 2012; TREVISAN; WITTMANN, 2002), é possível concluir que o estágio é um importante meio de inclusão profissional, de aquisição de conhecimentos e de aprendizagem. Os estudantes podem estagiar principalmente em busca de independência financeira ou para iniciar logo uma carreira profissional, já que o estágio pode agregar ao currículo.

3. METODOLOGIA

Trata-se de uma pesquisa descritiva e exploratória (GIL, 2007), que utilizou questionário semiestruturado e análise de conteúdo, levando em conta os dois modelos de Takeuchi e Nonaka (2008) e Senge (2002).

3.1 Participantes e coleta de dados

Os participantes foram 48 estudantes concluintes do curso de Administração de cinco Instituições de Ensino Superior (IES) de Feira de Santana, Bahia, modalidade presencial, que já estagiaram (obrigatoriamente ou não) em alguma empresa durante o período do curso. A amostra foi não probabilística, já que não é possível saber antes da pesquisa quantos alunos da população definida já estagiaram durante o curso. Para descobrir essa informação, foi preciso realizar entrevista nas IES e identificar no momento da aplicação do questionário se o estudante estagiou ou não.

Os questionários foram aplicados em 2016, entre os meses de fevereiro e março. Nos resultados da pesquisa, os nomes das instituições foram codificados a fim de preservá-las. A tabela 01 apresenta alguns dados sobre a amostra e IES.

Tabela 01 – Dados Sobre os Locais de Pesquisa e Amostra.

Instituição de ensino	Qtd. Alunos ADM	Qtd. Concluintes	Qtd. Respondentes
IES01	452	15	12
IES02	Não fornecido	Não fornecido	9
IES03	Não fornecido	Não fornecido	19
IES04	385	26	7
IES05	Não fornecido	Não fornecido	1

Fonte: Dados da pesquisa 2016.

3.2 Instrumento

Construiu-se um questionário de quatro dimensões, com escala tipo Likert de 5 pontos, variando de *discordo totalmente a concordo totalmente*, incluindo também questões abertas. A primeira dimensão abrangeu quatro questões sócio demográficas. A segunda diz respeito às condições para a gestão do conhecimento nas organizações a partir do modelo de Takeuchi e Nonaka (2008) (cinco questões sobre Intenção, Autonomia, Flutuação e Caos criativo, Redundância e Requisito variedade, adaptadas aos sujeitos da pesquisa). A terceira dimensão abrangeu cinco questões sobre organizações que aprendem, a partir do modelo de Peter Senge (2002), também adaptadas aos sujeitos da pesquisa. A quarta e última dimensão foi sobre o estágio, fundamentada em pontos específicos da Lei nº 11.788/08, que podem ter influenciado no processo de aprendizagem e conhecimento dos sujeitos da pesquisa (13 questões nesta dimensão).

3.3 Análise de dados

Para realizar a análise dos dados da pesquisa, utilizou-se análise de conteúdo de Bardin (2009), levando em conta a pré-análise, a exploração do material, o tratamento dos dados e interpretações. Os questionários foram lançados na plataforma Qualtrics, *software* também utilizado para formatar gráficos e tabelas (<https://www.qualtrics.com/pt-br/research-suite/>)

3.4 Resultados e discussão

Nesta seção apresentam-se os dados da pesquisa realizada, discutindo cada dimensão do instrumento.

Dimensão 1: Perfil dos participantes

Constatou-se que a grande maioria dos sujeitos da pesquisa foi de mulheres, com 73% de participação. É um resultado expressivo, que está convergindo com o crescimento da participação das mulheres no mercado de trabalho. Entretanto, este resultado diverge do perfil do Administrador no Brasil. Segundo pesquisa do CFA (2015), 66,4% dos Administradores eram homens.

Quanto à faixa etária dos respondentes da pesquisa, observou-se que a maioria está na faixa dos 25 a 31 anos (50%). 40% dos entrevistados na faixa dos 18 a 24 anos. Sendo assim, temos 90% dos sujeitos com idade entre 18 a 31 anos. A maioria dos sujeitos da pesquisa se declarou como solteiro (79%), seguido dos casados, com pouca representatividade (21%), e nenhum divorciado ou viúvo.

Quanto à instituição de ensino superior que pertenciam, 75% dos sujeitos da pesquisa eram de instituições particulares. A única instituição pública foi a UEFS, com 25% dos envolvidos na pesquisa. Isso confirma um dos dados da pesquisa do CFA (2015), onde 82,4% dos Administradores no Brasil são egressos de instituições particulares, contra 17,6% da pública.

Dimensão 2: gestão do conhecimento

Sobre a condição intenção de alcançar metas e objetivos traçados pela empresa, a maior parte dos respondentes concorda totalmente (65%). 27% concordam parcialmente, 6% são indiferentes, 2% discordam totalmente, e ninguém discordou parcialmente. É possível afirmar que a condição da intenção, presente no modelo de Takeuchi e Nonaka (2008), obteve resultados positivos entre os participantes, já que a maioria afirmou que visam atingir as metas e objetivos definidos pela empresa. Fresta (2011) afirma ainda que, se existirem condições favoráveis, isso levará os indivíduos a busca pelo alcance das metas.

Quando questionados sobre a condição autonomia que tinham para tomar decisões, os estudantes responderam em sua maioria que concordam parcialmente (38%). 23% concordam totalmente, 13% são indiferentes, outros 13% discordam parcialmente, e 15% discordam totalmente. Os números demonstram que a condição da Autonomia também estava presente

nos sujeitos da pesquisa. Para melhorar esse cenário, seria necessário que as empresas entendessem melhor a importância de se dar autonomia aos estagiários. Isso pode esbarrar no fato de que o estagiário não pode assumir muitas responsabilidades na empresa por conta de questões legais, como não possuir vínculo empregatício. Entretanto, existir algum nível de autonomia pode ser relevante, pois, como afirmam Takeuchi e Nonaka (2008), a autonomia possibilita a tomada de decisões quando possível, e para Tagliapietra, Schmidt e Bertolini (2009), ela é importante para desenvolver a criatividade, e motivar as pessoas no ambiente de trabalho.

Para a condição Flutuação e Caos criativo, ao serem questionados se passaram por situações onde foi necessária a mudança de hábitos e rotinas, os que concordam totalmente tiveram maior representatividade (46%), seguidos dos que concordam parcialmente (25%). 13% são indiferentes, 2% discordam parcialmente, e 15% discordam totalmente. Também são bons resultados que confirmam a existência de mais uma condição proposta por Takeuchi e Nonaka (2008), em que sugerem que as empresas procurem estimular a mudança nas atividades do estagiário, que ele não passe o período do estágio executando sempre as mesmas atividades, sem desenvolver novas habilidades ou adquirir novos conhecimentos.

Para Takeuchi e Nonaka (2008) a condição da Flutuação e Caos criativo traz um sentido de crise na empresa, onde os indivíduos devem repensar seus hábitos e mudar rotinas. Para Fresta (2011) nessa condição será desencadeado o caos criativo, fortalecendo o compromisso dos indivíduos.

Para a condição Redundância, ao serem questionados se compartilhavam conhecimento com os demais empregados da empresa e se esses empregados compartilhavam com eles também, as respostas dos estudantes pesquisados foram positivas, com 52% concordando totalmente e 29% concordando parcialmente. Os indiferentes foram 8%, os que discordaram parcialmente 4%, e 6% os que discordaram totalmente. Isso mostra que os sujeitos, em sua maioria, prezavam muito pelo compartilhamento do conhecimento, o que é indispensável na organização. Isso também pode significar um bom relacionamento dentro da organização entre os estagiários e os empregados, já que para existir essa redundância de informações, os indivíduos precisam dialogar.

Por fim, na condição Requisito variedade, quando os participantes foram questionados se tinham conhecimento das demais atividades e negócios da empresa, 52% responderam que concordam parcialmente, 33% concordaram totalmente. Apenas 8% discordaram parcialmente e 6% discordaram totalmente. Ninguém se declarou indiferente a condição Requisito variedade. Essa foi a condição mais presente identificada entre as cinco condições

propostas, se somarmos os resultados do concordo parcialmente e concordo totalmente, que dá 85%. Isso confirma o resultado da pergunta anterior que também está relacionada com o compartilhamento de conhecimento. Assim, é possível ver uma conexão lógica entre as respostas das duas questões.

Dimensão 3: aprendizagem

Para a disciplina do Pensamento Sistêmico, metade dos estudantes pesquisados concordou totalmente (50%), seguida do concordo parcialmente, com 31%. 17% se declararam indiferentes, 2% discordaram parcialmente e ninguém discordou totalmente. Esses dados demonstram que os graduandos não enxergavam apenas suas atividades, mas conectavam as demais atividades da empresa e como uma influenciava a outra. Isso é indispensável em qualquer organização que vise à sua aprendizagem. É válido também que as empresas ajudem a desenvolver o pensamento sistêmico nos seus empregados, incluindo os estagiários. Isso poderia trazer os sujeitos indiferentes da pesquisa para o grupo dos que concordam parcialmente ou totalmente.

Para a disciplina do Domínio Pessoal, os sujeitos foram questionados se tinham comprometimento consigo mesmo, e a maior parte concordou totalmente que sim (85%). Outros 15% responderam que concordam parcialmente, completando assim os 100% da questão. O que chama atenção no resultado é que ninguém discordou ou ficou indiferente a essa disciplina. Todos os respondentes têm algum nível de concordância. Isso torna a disciplina do Domínio Pessoal a mais presente nos sujeitos que participaram da pesquisa. Segundo Senge (2002), essa disciplina favorece aos empregados à medida em que eles têm conhecimento de si mesmos. Isso pode favorecer o crescimento e a melhoria pessoal contínua.

Para a disciplina Modelos mentais, ao serem questionados se eram capazes de dialogar com outros empregados, 60% dos respondentes concordaram totalmente e 31% concordando parcialmente. Outros 2% são indiferentes, 6% discordam parcialmente, e ninguém discordou totalmente. Este pensamento é confirmado por Bitencourt e Gonçalo (1999), pois as autoras afirmam que modelos mentais estão relacionados com as ideias arraigadas, e estas ideias influenciam como o indivíduo enxerga o mundo.

Para a disciplina da Construção de uma visão compartilhada, os resultados foram bastante dispersos. 35% concordam totalmente, 19% concordam parcialmente, outros 19% são indiferentes, 21% discordam parcialmente, e por fim, apenas 6% discordam totalmente. Os resultados mostram que as empresas precisam despertar nos estagiários a vontade de compartilhar a visão da organização. Corroborando com esse pensamento, Bitencourt e

Gonçalo (1999) afirmam que existe uma legitimação real das pessoas em busca dos objetivos da organização, quando são claros e as pessoas o compartilham.

Finalmente, para disciplina Aprendizagem em equipe, a maioria respondeu que concorda totalmente (60%), seguido dos que concordam parcialmente (21%). 15% são indiferentes, e os que discordaram parcialmente ou totalmente são 2% cada. Também é um resultado muito positivo como outras disciplinas apresentadas anteriormente, já que segundo Andrade (1998), esta disciplina proporciona o alinhamento e sinergia. Isso é válido para as equipes ao considerar que elas são, segundo o autor, as unidades chave dentro das empresas, responsáveis pelas principais decisões.

O quadro 01 demonstra um resumo dos resultados apresentados para cada condição de Takeuchi e Nonaka (2008), referentes à gestão do conhecimento, e Senge (2002), referente às organizações que aprendem.

Tabela 02 – Percentuais das Condições e Disciplinas

		Discordo totalmente	Discordo parcialmente	Indiferente	Concordo parcialmente	Concordo totalmente
Nonaka e Takeuchi	Intenção	2%	0%	6%	27%	65%
	Autonomia	15%	13%	13%	38%	23%
	Flutuação e Caos criativo	15%	2%	13%	25%	46%
	Redundância	6%	4%	8%	29%	52%
	Requisito Variedade	6%	8%	0%	52%	33%
Senge	Pensamento sistêmico	0%	2%	17%	31%	50%
	Domínio pessoal	0%	0%	0%	15%	85%
	Modelos mentais	0%	6%	2%	31%	60%
	Visão compartilhada	6%	21%	19%	19%	35%
	Aprendizagem em equipe	2%	2%	15%	21%	60%

Fonte: Dados da pesquisa 2016.

Dimensão 4: Estágio

Sobre a relação entre as atividades do estágio e os assuntos vistos em sala, a maioria dos respondentes (42%) concorda parcialmente com a pergunta sobre a relação entre as atividades do estágio e os assuntos vistos em sala de aula. 27% dos respondentes concordam totalmente, 25% discordam parcialmente e 6% discordam totalmente. Nessa pergunta, ninguém respondeu indiferente. É relevante e até preocupante que 31% discorde em algum

grau deste questionamento. Isso porque todos os estágios deveriam, em teoria, trabalhar o que o graduando aprende em sala, já que é essa uma das funções do estágio.

Segundo a Lei do estágio, capítulo I, Art. 1º, parágrafo 1º, o estágio deve fazer parte do projeto pedagógico do curso. Entende-se aqui que a intenção desse ponto, de relacionar o estágio e as demais disciplinas do curso de graduação, é conseguir colocar em prática durante o estágio a parte teórica que o graduando aprende nas demais disciplinas. Por isso, os sujeitos da pesquisa foram questionados se as atividades realizadas no estágio estavam de acordo com os assuntos vistos em sala de aula durante as outras disciplinas.

Sobre o acompanhamento do estágio por parte de um professor da instituição de ensino, 60% dos sujeitos responderam que não havia acompanhamento de um professor. 40% responderam que sim, havia o acompanhamento. Este é um dado preocupante, pois se houvesse acompanhamento do estágio por parte do professor, este poderia indicar as falhas do programa de estágio estabelecido pela instituição e pela empresa. Além disso, poderia orientar os estagiários em questões legais, relacionadas às atividades que eles executavam, e também dúvidas sobre como realizar determinadas atividades, como quando fosse necessário colocar em prática alguma teoria que não foi bem internalizada na sala de aula. Também no capítulo I da Lei do estágio, Art. 3º, parágrafo 1º, está determinado que “O estágio, como ato educativo escolar supervisionado, deverá ter acompanhamento efetivo pelo professor orientador da instituição de ensino e por supervisor da parte concedente”.

Sobre a avaliação das IES das instalações das empresas, 71% dos respondentes afirmaram que não, a instituição de ensino não avaliou as instalações da empresa. O resultado mostra que a situação é crítica, já que este ponto importante da Lei não está sendo cumprido.

Segundo a Lei do estágio, capítulo II, Art. 7º, inciso II, é obrigação da instituição de ensino avaliar as instalações da parte concedente do estágio. Ou seja, as instituições de ensino devem avaliar as instalações das empresas onde o graduando está estagiando, e se está adequada para a sua formação cultural e profissional.

Sobre o relatório de atividades exigido pela instituição de ensino, a maioria (63%) respondeu que sim, a instituição de ensino exigiu o relatório das atividades. 38% pessoas responderam que não. Por se tratar de uma Lei, não poderia ser tão alto o número de respostas negativas. Nesse sentido, é mais um ponto da Lei descumprido por algumas instituições de ensino. Ainda no capítulo II, Art. 7º, a Lei trás, no inciso IV, mais uma obrigação da instituição de ensino, que é de exigir do estagiário um relatório das atividades a cada 6 meses (no máximo).

Sobre a mensuração da eficácia do estágio pela IES, a maioria (52%) respondeu que foi sim avaliado pela instituição de ensino. Porém a diferença para os que não foram avaliados é muito pouca. 48% dos estudantes disseram não ter sido avaliados, é quase a metade dos participantes. Isso é um dado preocupante, pois não adianta estagiar por estagiar. Existe uma legislação que rege o estágio, e dá um amparo ao educando. O estágio tem uma função básica que é de desenvolver e preparar o graduando para o emprego efetivo futuro. Se a instituição de ensino não avalia o estágio será difícil saber se existiu esse desenvolvimento e preparo.

Na continuação do capítulo II, Art. 7º, outra obrigação das instituições de ensino colocada no inciso VI, é a avaliação do estágio e dos educandos. Entende-se aqui que, a instituição deve realizar avaliações periódicas do estágio e dos estagiários para mensurar sua eficácia. Assim, a instituição tem uma noção de quão efetivo o estágio está sendo.

Sobre a adequação das instalações das empresas onde os envolvidos na pesquisa estagiaram, 98% responderam que sim. Essa pode ser uma das poucas respostas com maioria absoluta e incontestável da pesquisa. É relevante saber que ao menos esse ponto da Lei está sendo cumprido por quase todas as empresas. Uma das obrigações da parte concedente, que podemos considerar aqui como sendo as empresas, é ter instalações adequadas para o desenvolvimento das atividades de estágio, as quais irão envolver aprendizagem social, profissional e cultural (Lei Nº 11.788/08).

Sobre se os estagiários tinham um profissional orientador na empresa durante o estágio, a maioria (43%) respondeu que sim, havia profissional supervisor e tinha formação na área. Outros 28% responderam que existia o profissional, mas não pertencia a área de formação. 30% respondeu que não havia profissional orientador. É um resultado positivo, já que 70% dos estagiários tiveram um profissional orientador, porém 30% de estagiários sem orientador na empresa é um número preocupante que não pode passar despercebido.

Outra obrigação das empresas é citada na Lei do estágio no capítulo III, art. 9º, inciso III. Segundo esse ponto, a empresa deve indicar um funcionário do seu quadro efetivo para supervisionar diretamente os estagiários (no máximo 10). Esse supervisor deve ter formação ou experiência na área de conhecimento do estagiário, no caso da pesquisa é Administração.

Sobre se o estágio contribuiu para o processo de formação como futuros Administradores, 60% responderam deles que concordam totalmente, e 23% responderam que concordam parcialmente. 4% se declararam indiferentes a questão, 6% discordaram parcialmente e outros 6% discordaram totalmente. É um bom resultado, onde é possível constatar que o estágio, apesar de algumas dificuldades e falhas no cumprimento da Lei, está contribuindo de maneira positiva na formação dos futuros Administradores.

Sobre a contribuição do estágio para o processo de aprendizagem e aquisição de conhecimento dos estudantes, 43% responderam que o estágio foi significativo. A alternativa da Contribuição total apresentou percentual de 30% das respostas. Outros 13% consideraram que o estágio teve contribuição parcial, e 13% disseram que o estágio pouco contribuiu. É um bom resultado, onde 73% dos sujeitos da pesquisa consideraram o estágio como algo importante para a sua formação como Administrador.

Sobre qual a área que os estudantes mais tiveram contato durante o estágio, levando em conta os currículos dos cursos de Administração, a maioria dos respondentes escolheu a área de Recursos humanos / Gestão de pessoas, com 28%. Em segundo lugar ficaram empatadas as áreas de Gestão da produção / Processos / Operações e a área de Logística e suprimentos, ambas com 19% das escolhas. Essas três opções somam 66% das escolhas. Outra alternativa com maior percentual das respostas foi a área de Custos e Orçamento / Gestão Financeira, que teve 11% das escolhas.

As demais alternativas tiveram menor percentual de resposta. Vale ressaltar ainda que foram citadas na opção “Outros”, a área de Comunicação social e Comércio e Vendas. As áreas de Economia, Estatística, Estratégia, Tecnologia e Inovação, não apareceram na pesquisa.

Sobre a área que os estudantes tiveram menos contato no estágio, a que apresentou maior resultado foi a de Marketing (21%). Ficou claro que foi um resultado bem acima dos demais, já que a segunda área mais citada, a de Custos e Orçamento / Gestão Financeira, teve 13% das respostas, juntamente com a área de Tecnologia e Inovação. Após essas áreas, as mais citadas, foram a de Contabilidade e Matemática / Matemática Financeira, ambas com 11% cada. A partir desses resultados é possível perceber que os sujeitos da pesquisa têm maior deficiência quando se trata de experiência na área de marketing, o que é muito importante para a formação do aluno, já que trabalha com produto e satisfação do cliente através da geração de valor do produto.

Segundo as respostas, a área com grande deficiência também é a de exatas, já que estão relacionadas as áreas de Custos, Orçamento, Matemática, Matemática Financeira e Contabilidade. Vale ressaltar que as opções “Estatística” e “outros” não foram marcadas nenhuma vez nessa questão.

3.5 Contribuição do estágio para a preparação dos estudantes a fim de enfrentarem as rotinas e atribuições do bacharel em Administração

A maioria dos participantes (65%) responderam que o estágio preparou para enfrentar as rotinas e atribuições do profissional de Administração, por ter sido possível colocar em prática o que aprendiam em sala de aula, ou seja, só na teoria. 35% responderam que não acreditam que o estágio preparou para enfrentar essas mesmas rotinas. Outra resposta frequente diz que no estágio é possível ter a realidade das organizações, que muitas vezes é diferente do que se imagina.

Dos 35% dos estudantes que responderam não se sentirem preparados pelo que desenvolveram no estágio, 12 justificaram essa alternativa. Uma das alegações foi que as atividades eram muito simples e sem dificuldades. Atividades essas que não exigiam do estagiário um esforço intelectual onde ele tomasse decisões. Ou seja, apenas faziam o que mandavam. Como justificaram alguns dos participantes, não aprendiam nada novo e executavam apenas atividades operacionais (Ex.: *“Minha função era mais de suporte às poucas rotinas administrativas que o setor tinha, por isso também considero insuficientes para formação como administrador”* - IES 1, sujeito 10. *“Não preparou, por eu não estar à frente das decisões, pois só fazia o que me mandavam”* - IES 3, sujeito 12).

Outras respostas disseram que as rotinas não eram de Administrador e às vezes nem tinham relação com o curso de Administração, por exemplo: *“Porque as atividades colocadas eram rotinas de um profissional médio, não nos faziam pensar para tomada de decisão”* - IES 3, sujeito 15). Disseram ainda que não poderiam colocar a teoria em prática e que a formação pelo estágio foi prejudicada por não conhecerem a empresa completamente, não acompanhar ou conhecer as rotinas da área de produção, ou ser visto apenas como mão de obra barata.

Apesar disso, muitas situações vividas durante o estágio contribuíram para a formação desses graduandos e futuros Administradores. Alguns citaram que aprenderam a trabalhar em equipe, outros que sofriam cobranças de produtividade. Outras respostas citaram que durante o estágio foi possível tomar decisões, agir sob pressão, aprender a priorizar demandas e desenvolver um relacionamento com os colegas (Ex.: *“Vivenciei situações de cobrança, como redução de custos, aumento de produtividade operacional, resolver problemas de relacionamentos interpessoais com os colaboradores, ter visão holística”* - IES 1, sujeito 1. *“Toda a vivência em uma organização, seja ela de cunho público ou privado, pode contribuir*

para a formação do profissional de administração que, futuramente, pode canalizar os conhecimentos adquiridos para qualquer atividade que for desempenhar” -IES 1, sujeito 3.

Sobre as principais atividades que os estudantes executaram durante o estágio, a grande maioria respondeu que estava diretamente ligadas ao setor financeiro, as quais apareceram em pelo menos 17 respostas de maneira clara. São atividades relacionadas à análise financeira, análise de orçamento, consultoria financeira, controle de notas fiscais, contas a pagar, e outros (Ex.: *“Eu desenvolvia atividades feitas na parte do setor financeiro, como elaboração de folhas de pagamentos e cadastramentos dos ativos. Relatórios anuais e mensais para o TCM, por ser prestação de serviços trabalhava com gestão de pessoas e finanças” - IES 3, sujeito 5. “Auxiliava as compras, organizava contas a pagar, auxiliava os documentos contábeis” - IES 1, sujeito 7).*

Em segundo lugar, as atividades mais citadas foram as do setor de recursos humanos, ou RH, como foi chamado por todos os respondentes. Foram 16 citações a esse setor. São atividades ligadas ao controle de funcionários, auxílio nas rotinas administrativas, seleção de pessoal, gestão de pessoas, controle de horas extras, e outros. De modo semelhante, outra atividade muito citada foi a de atendimento ao público, a qual envolve atendimento direto às pessoas, recepção, atendimento telefônico, a clientes, e outros. Trata-se de uma tarefa que envolve pouco esforço intelectual, com pouca relação com as atividades de administrador.

As demais atividades citadas foram aquelas que envolvem planilhas de Excel (ex.: preencher planilhas e inserir dados); rotinas do setor de vendas (mapeamento de mercado); estoque (controle de entrada e saída de materiais); controle de dados no sistema (reportar índices e indicadores); gestão da produção (controle de produção); setor fiscal, (emissão de notas fiscais); marketing (atividades de *endomarketing*); rotinas de clínica médica (recepção e emissão de guias) e compras (ser responsável por contas a pagar).

4. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A partir da análise dos resultados, é possível observar que as condições para a gestão do conhecimento, propostas por Takeuchi e Nonaka (2008), foram identificadas nos sujeitos da pesquisa, e que essas condições foram desenvolvidas ou potencializadas durante o estágio. A condição que apresentou maior déficit, entretanto, foi a Autonomia. Sendo assim, deve ser melhor desenvolvida nos programas de estágio.

Sobre as disciplinas para as organizações que aprendem, propostas por Senge (2002), os resultados destacam a disciplina de Domínio pessoal, em contraposição à disciplina Visão

compartilhada, já que o nível de concordância dos indivíduos com essa disciplina foi baixo se comparado com as demais, talvez pela visão e missão da empresa não estarem sendo amplamente compartilhadas com os seus colaboradores, o que não é surpreendente.

Os resultados desta pesquisa responderam ao objetivo proposto, confirmando que a gestão do conhecimento e da aprendizagem de modo efetivo nas organizações contribui positivamente para a carreira dos estagiários graduandos em Administração. Ademais, foi possível observar que alguns pontos da Lei precisam ser mais respeitados e cumpridos, pois podem influenciar na aprendizagem e aquisição de conhecimento dos estagiários. Dentre esses pontos mais críticos que precisam de melhoria estão o acompanhamento do professor da instituição de ensino, a avaliação das instalações da empresa por parte da instituição de ensino e a avaliação do estagiário para mensurar a eficácia do estágio. Pontos positivos também foram identificados, como as instalações das empresas onde os sujeitos da pesquisa estagiaram, e o acompanhamento de um profissional na empresa.

Uma limitação deste estudo é o recorte da amostra, mesmo sendo a mais proeminente no processo de estágio, o que impõe limites à generalização dos resultados. Como sugestão para pesquisas futuras, percebe-se que é necessário estudo sobre os motivos pelos quais os estudantes estagiam, e também qual o índice de efetivação de estagiários nas empresas.

5. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ANTONELLO, C. S.. A metamorfose da aprendizagem organizacional: uma revisão crítica. IN: RUAS, Roberto Lima; ANTONELLO, Claudia Simone; BOFF, Luiz Henrique; e col. **Os novos horizontes da gestão: aprendizagem organizacional e competências**. Porto Alegre: Bookman, 2005.

ARGYRIS, C. Aprendizado de duas voltas. **HSM Management**. n. 17, a. 3, nov-dez, p. 12-20, 1999.

ARGYRIS, C.; SCHÖN, D. A: **Organizational learning II: Theory, method and practice** Reading, MA: Addison-Wesley, 1996, V. 36, n.1.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE ESTÁGIOS. **Estatísticas**. Disponível em <<http://www.abres.org.br/v01/stats/>>. Acesso em 10 mar. 2016.

BARDIN, L. **Análise de Conteúdo**. São Paulo: Martins Fontes, 2009.

BASTOS, A. V. B.; GONDIM, S. M. G.; LOIOLA, E. Aprendizagem organizacional versus organizações que aprendem: características e desafios que cercam essas duas abordagens de pesquisa. **R.Adm.**, São Paulo, v. 39, n. 3, p.220-230, jul./ago./set. 2004.

BITENCOURT, C.; GONÇALO, C. O desenvolvimento do autoconhecimento como estrutura básica para a aprendizagem organizacional. In: ENCONTRO DA ANPAD, 23., 1999, Foz do Iguaçu. **Anais...** . Foz do Iguaçu Pr: Anpad, 1999. p. 1 - 12.

BRASIL. Lei n ° 11.788, de 25 de setembro de 2008. Dispõe sobre o estágio de estudantes. **Diário Oficial da república Federativa do Brasil**. Brasília, DF. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2007-2010/2008/lei/111788.htm> Acesso em: 23 jan. 2016.

COLLISTOCHI, Camila Cristina. et al. A Relação entre as Gerações e o Processo de Aprendizagem em uma Organização Bancária. In: ENCONTRO DA ANPAD, 36., 2012, Rio de Janeiro. **Anais...** . Rio de Janeiro Rj: Anpad, 2012. p. 1 - 16.

CONSELHO FEDERAL DE ADMINISTRAÇÃO. **Pesquisa Nacional Perfil, Formação, Atuação E Oportunidades De Trabalho Do Profissional De Administração**. Disponível em <<http://pesquisa.cfa.org.br/grep/home/>>. Acesso em 10 mar. 2016.

CROSSAN, M. M.; MAURER, C. C.; WHITE, R. E. Reflections on the 2009 AMR decade Award: Do we have a theory of organizational learning? **Academy of Management Review**, 2011, 36, 3, 446–460.

CUSTÓDIO, T. V.; CARRÃO, A. M. R. **Os impactos do estágio na formação do administrador**. Piracicaba, p.1-18, 2012.

DAVENPORT, T.; PRUSAK, L. **Conhecimento empresarial: como as organizações gerenciam seu capital intelectual**. 3. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

FLEURY, Afonso Carlos Corrêa; FLEURY, Maria Teresa Leme. **Aprendizagem e inovação organizacional: as experiências do Japão, Coréia e Brasil**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

FRESTA, A. M. R. **Condições para a criação do conhecimento organizacional FPTI – fundação parque tecnológico de Itaipu: um estudo de caso**. 2011. 89 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de Administração, Universidade Federal do Paraná, Paraná, 2011.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

KIM, D. H. The link between individual and organizational learning. **Sloan Management Review**, 37-50, 1993 (outono).

KOLB, D. A gestão e o processo de aprendizagem. In: STARKEY, K. (Ed) **Como as organizações aprendem: relatos do sucesso das grandes empresas**. São Paulo: Futura, 1997.

LOIOLA, E.; NÉRIS, J. S.; BASTOS, A. V. B. Aprendizagem em organizações: mecanismos que articulam processos individuais e coletivos. In: borges-Andrade, J.E.; Abbad, G. S.; Mourão, L. (Org.). **Treinamento e Desenvolvimento e Educação em Organizações e Trabalho**. 1 ed. Porto Alegre: Artmed, 2006, v. 1, p. 114-136.

NASCIMENTO, D. M. V.; MORAES, I.C. Um olhar teórico sobre os processos de aprendizagem organizacional e a possibilidade de sua relação com a mudança estratégica nas organizações. **Perspectivas em Gestão e Conhecimento**, 1(2), 2011.

NONAKA, I., KROGH, G. V.; VOELPEL, S. **Organizational Knowledge Creation Theory: Evolutionary Paths and Future Advances**. Organization Studies 27(8), London, Sage Publications: 2006, p. 1179–1208 2006.

OLIVEIRA, S. R.; PICCININI, V. C.; RETOUR, D. A Construção do Mercado de Estágios em Administração na cidade de Porto Alegre. In: ENCONTRO DA ANPAD, 34., 2010, Rio de Janeiro. **Anais**. Rio de Janeiro Rj: Anpad, 2010. p. 1 - 17.

OLIVEIRA, S. R.; RETOUR, D. Estágios e inserção profissional: as trajetórias dos estudantes de Administração em Porto Alegre. In: ENCONTRO DA ANPAD, 34., 2010, Rio de Janeiro. **Anais**. Rio de Janeiro Rj: Anpad, 2010. p. 1 - 17.

POZO, J. I.; trad. Ernani Rosa. **Aprendizes e mestres: a nova cultura da aprendizagem**. Porto Alegre: Artmed, 2002.

ROBBINS, S. P. **Comportamento organizacional**. 11. ed. São Paulo: Pearson, 2005.

SENGE, P. M. **A quinta disciplina: arte e prática da organização que aprende**. 11. ed. São Paulo: Editora Best Seller, 2002.

TAGLIAPIETRA, O. M.; SCHMIDT, A. O.; BERTOLINI, G. F. Organizações Do Conhecimento: Processo De Geração De Inovações Para Os Serviços Nas Instituições De Ensino Superior. In: Coloquio Internacional Sobre Gestão Universitária Na América Do Sul, 9., 2009, Florianopolis. **Anais...** . Florianopolis Sc: Cigu Ufsc, 2009. p. 1 - 15.

TAKEUCHI, H.; NONAKA, I. **Gestão do conhecimento**. Porto Alegre: Bookman, 2008.

TREVISAN, M.; WITTMANN, M. L. Estágios extracurriculares e a formação de administradores. In: ENANPAD, 2., 2002, Salvador. **Anais...** Salvador: Anpad, 2002.